

UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Magdalena Brázdová

Vliv ADHD na pracovní výkon IT specialistů

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2024

Vedoucí práce:

PhDr. Mgr. Jan Gruber, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala zejména vedoucímu své bakalářské práce PhDr. Mgr. Janu Gruberovi, Ph.D., za cenné připomínky, vstřícnost a velmi pohotovou oporu, kterou mi během tvorby poskytoval. Poděkování také patří mé rodině, bez které bych se při své vzdělávací cestě nedostala tam, kde jsem teď, a Jiřímu Valáškovvi za podporu a zázemí, které mi k tvorbě poskytoval. V neposlední řadě také děkuji informantům empirického šetření.

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je analyzovat, jakým způsobem ovlivňuje ADHD pracovní výkon IT specialistů. Pozornost je nejdříve věnována charakteristice ADHD a jejím projevům v dospělosti. Následně jsou sledovány negativní a pozitivní projevy ADHD na pracovišti včetně strategií, jakými se osoby s ADHD vyrovnávají na pracovišti s nežádoucími projevy. Poté je představen pojem výkonnost, jsou popsány jeho subjektivní a objektivní determinanty a následně jsou uvedeny do souvislosti s projevy ADHD na pracovišti pro bližší charakteristiku výkonnosti osob s ADHD společně s kvantitativními poznatky o jejich pracovním výkonu. Pozornost je také věnována cílové skupině IT specialistů s ADHD, u nichž byla nejdříve charakterizována pracovní pozice IT specialisty a poté byla propojena s dosavadními poznatky o IT specialistech s ADHD. Součástí práce je kvalitativní empirické šetření realizované metodou polostrukturovaných rozhovorů s IT specialisty s diagnostikovanými ADHD. Cílem empirického šetření je analýza subjektivního vnímání pracovního výkonu IT specialistů s diagnózou ADHD a uplatňované strategie k překonání nežádoucích projevů ADHD na pracovišti. Toho bylo docíleno skrze dílčí cíle sledující pracovní výkon ve vztahu s pracovními podmínkami, negativními a pozitivními projevy ADHD a uplatňovanými strategiemi proti nežádoucím projevům ADHD.

Klíčová slova

IT specialisté, porucha pozornosti s hyperaktivitou, ADHD, ADHD na pracovišti, pracovní výkon, výkonnost

Abstract

The aim of the bachelor thesis is to analyse how ADHD affects the work performance of IT specialists. Attention is first paid to the characteristics of ADHD and its manifestations in adulthood. Subsequently, the negative and positive manifestations of ADHD in the workplace are examined, including the strategies by which persons with ADHD cope with unwanted manifestations of ADHD in the workplace. The concept of performance is then introduced, its subjective and objective determinants are described, and then related to the manifestations of ADHD in the workplace to further characterise the performance of persons with ADHD along with quantitative findings on their job performance. Attention is also given to the target group of IT specialists with ADHD, for whom the job role of the IT specialist was first characterized and then linked to existing knowledge about IT specialists with ADHD. The thesis includes a qualitative empirical investigation carried out using semi-structured interviews with IT specialists diagnosed with ADHD. The aim of the empirical research is to analyse the subjective perception of the work performance of IT specialists with ADHD diagnosis and the strategies applied to overcome the unwanted manifestations of ADHD in the workplace. This was achieved through sub-objectives tracking job performance in relation to working conditions, negative and positive manifestations of ADHD and strategies applied to counteract unwanted manifestations of ADHD.

Keywords

IT specialists, attention deficit hyperactivity disorder, ADHD, ADHD in the workplace, work performance, performance

Obsah

0 Úvod.....	8
1 ADHD.....	10
1.1 Vymezení ADHD.....	10
1.2 Projevy a diagnostika ADHD.....	12
1.3 ADHD v dospělosti.....	14
2 Osoby s ADHD na pracovišti.....	18
2.1 Negativní projevy ADHD na pracovišti.....	19
2.2 Strategie k překonání negativních projevů ADHD.....	23
2.3 Pozitivní projevy ADHD na pracovišti.....	26
3 Výkonnost osob s ADHD.....	29
3.1 Subjektivní a objektivní předpoklady výkonnosti.....	31
3.2 Dopad ADHD na pracovní výkonnost.....	33
4 IT specialisté s ADHD.....	37
4.1 Specifika pracovní pozice IT specialista.....	37
4.2 Charakteristika IT specialistů s ADHD.....	45
5 Empirické šetření: Analýza subjektivního vnímání vlivu ADHD na pracovní výkon IT specialistů a uplatňovaných strategií k překonávání negativních projevů ADHD při práci	50
5.1 Metodika empirického šetření.....	50
5.1.1 Cíl empirického šetření a výzkumné otázky.....	50
5.1.2 Výzkumné metody a techniky.....	50
5.1.3 Výběrové šetření a charakteristika výběrového souboru.....	54
5.1.4 Metoda analýzy dat.....	56
5.2 Výsledky empirického šetření.....	57
5.2.1 Pracovní podmínky IT specialistů.....	57
5.2.2 Negativní projevy ADHD při práci a jejich dopady na pracovní výkon.....	62
5.2.3 Pozitivní projevy ADHD při práci a jejich dopady na pracovní výkon.....	73

5.2.4 Strategie pro překonání negativních projevů ADHD při práci	77
6 Diskuse	83
7 Závěr.....	89
8 Soupis bibliografických citací	92
9 Přílohy	110

0 Úvod

ADHD bylo dlouho považováno za výhradně dětskou neurovývojovou poruchu, avšak v určité podobě přetrvává i do dospělosti, kde se projevuje ve všech aspektech života. Jedním z nejvýznamnějších z nich je práce, do které ADHD zasahuje svou triádou primárních příznaků, tedy nepozorností, hyperaktivitou a impulzivitou. Negativní i pozitivní aspekty těchto projevů mají vliv na pracovní výkonnost osob s ADHD, kterou se často výrazně odlišují od svých spolupracovníků. To platí obzvláště u IT specialistů, jejichž profese je specifická svým volně nastaveným režimem, autonomií a vysokou inovativností potřebnou pro vývoj softwarových technologií. Vzhledem k problémům osob s ADHD se seberegulací a plánováním může být volný pracovní režim problematický, na druhou stranu osoby s ADHD jsou typické svou kreativitou a inovativním myšlením nutnými pro vývoj softwaru. Profese IT specialisty tedy zahrnuje jak vhodné, tak nevhodné pracovní aspekty pro osoby s ADHD. Vzhledem k tomu, že ADHD v dospělosti a na pracovišti je stále oblastí se značnými odbornými mezerami a k jeho zkoumání dochází převážně v posledních letech, přináší tato bakalářská práce poznatky o pracovním životě dospělých s ADHD se zaměřením na cílovou skupinu IT specialistů. Cílem předkládané bakalářské práce tedy je analyzovat, jakým způsobem ovlivňuje ADHD pracovní výkon IT specialistů.

V první kapitole je vymezena diagnóza ADHD a jsou porovnány přístupy nejnovějších revizí Mezinárodní klasifikace nemocí a Diagnostického statistického manuálu duševních nemocí. Dále byly popsány projevy ADHD u dospělé populace a jejich proměny při přenosu z dětství do dospělosti.

V druhé kapitole jsou popsány negativní projevy na pracovišti v souvislosti s primárními příznaky ADHD a uplatňované copingové a kompenzační strategie, jakými se s nimi osoby s ADHD mohou na pracovišti vyrovnávat. Také jsou popsány pozitivní projevy ADHD na pracovišti, které mohou diagnostikovaným osobám přinášet výhody při práci.

Třetí kapitola pojednává o výkonnosti osob s ADHD. Nejdříve je vymezen pojem výkonnost a rozdíl mezi výkonností a výkonem, poté jsou popsány subjektivní a objektivní předpoklady výkonnosti. Dále je charakterizován dopad ADHD na pracovní výkonnost s pomocí odborných článků používajících kvantitativní přístup k pracovnímu výkonu, který je poté doplněn o propojení poznatků o projevech ADHD na pracovišti a výkonnostních předpokladech.

Ve čtvrté kapitole jsou představeni IT specialisté s ADHD. Nejdříve je popsána pozice IT specialisty, v níž je charakterizována jak aktuální situace IT specialistů v České republice na základě údajů Českého statistického úřadu nebo Národní soustavy povolání, tak i potřebné schopnosti, dovednosti a znalosti, které IT specialisté potřebují pro vykonávání své práce vědět a ovládat. Poté jsou charakterizováni IT specialisté s ADHD, u nichž jsou uvedeny dosavadní odborné poznatky zaměřené přímo na tuto cílovou skupinu, i jsou vyvozeny nové poznatky na základě dostupných zdrojů z důvodu nedostatečné odborné pozornosti této specifické skupině.

Pátou kapitolou je empirické šetření bakalářské práce, které má za cíl analyzovat subjektivní vnímání pracovního výkonu IT specialistů s diagnózou ADHD a uplatňované strategie k překonání nežádoucích projevů ADHD na pracovišti. Šetření je realizováno pomocí polostrukturovaných rozhovorů mezi informanty pracujícími na pozici IT specialisty s diagnózou ADHD. Podotázky se zabývaly pracovními podmínkami IT specialistů s ADHD, negativními a pozitivními projevy ADHD a jejich dopadu na pracovní výkon a strategiím, jakými se vyrovnávají s nežádoucími projevy ADHD na pracovišti. S výsledky šetření pracuje šestá kapitola Diskuse.

V bakalářské práci byly využity česky přeložené diagnostické systémy DSM-5 a MKN-10, česká odborná literatura zaměřená na ADHD v dospělosti (Ptáček a Ptáčková, 2018; Drtílková a kolektiv, 2007; Žáčková a Jucovičová, 2017; Paclt et al., 2007) a zahraniční odborné články o ADHD na pracovišti (Adamou et al., 2013; Nordby et al., 2023; Sarkis, 2014 a další). Poznatky o výkonnosti byly čerpány z české odborné literatury (Mayerová, 1997; Koubek, 2004; Štikar a kolektiv, 2003; Armstrong a Taylor, 2015; Kohoutek a Štěpánik, 2000 a další). Kapitola o IT specialistech čerpala z kombinace statistických údajů Českého statistického úřadu (Český statistický úřad, 2023; Myšková Skarlandtová, 2021; Pištorová, 2022), materiálů Ministerstva práce a sociálních věcí (2017) a Evropské komise (2014). Zároveň byly využity zdroje o softwarovém inženýrství, které se překrývá s cílovou skupinou této práce, např. Sommerville (2013), Liebel, Langlois a Gama (2024), Matturro, Raschetti a Fontán (2019), Sedelmaier a Landes (2014) a také vědomostní rámec SWEBOK (Bourque a Fairley, 2014).

1 ADHD

Attention deficit hyperactivity disorder, zkráceně ADHD, je chronická neurovývojová porucha, která se vyznačuje zvýšenou hyperaktivitou, nepozorností a impulzivitou (Raboch et al., 2015, s. 61). V češtině bývá označována jako porucha pozornosti s hyperaktivitou nebo hyperkinetická porucha (Goetz a Uhlíková, 2009, s. 13). Jedná se o nejčastěji se vyskytující neurovývojovou poruchu dětského věku (tamtéž; Masopust et al., 2014, s. 112) a je také jednou z nejčastěji diagnostikovaných dětských poruch obecně (Ptáček a Ptáčková, 2018, s. 11). Přestože se jedná o poruchu charakteristickou pro období dětství a dlouhou dobu byla považována výhradně za dětskou poruchu (Drtílková, 2007a, s. 217; Ptáček a Ptáčková, 2018, s. 68; Závěrková, 2018, s. 62), jedná se o perzistující poruchu, která se ve většině případů vyvíjí v průběhu celého života (Paclt et al., 2007, s. 123; Žáčková a Jucovičová, 2017, s. 11). ADHD se vyskytuje až u 4 % běžné populace (Ptáček a Ptáčková, 2018, s. 68), z čehož údaje o prevalenci v dospělosti se pohybují mezi 1–8 % v závislosti na zkoumané populaci, použitých diagnostických kritériích a metodách sběru dat (Masopust et al., 2014, s. 112). Dle nejnovějších údajů o prevalenci ADHD v dospělé populaci v České republice mají 3 % osob ADHD (Vňuková et al., 2021, s. 1657). Od počátku tohoto století se obrací zájem o tuto poruchu v období dospělosti, protože předchozí teorie o dozrání nervové soustavy a vymizení projevů se ukázala jako přeceněná teorie (Závěrková, 2018, s. 62) a v kontextu současné klinické praxe vyvolává více otázek než poskytuje odpovědi (Ptáček a Ptáčková, 2018, s. 11). V celé této práci bude kladen důraz zejména na ADHD v dospělosti kvůli zaměření na cílovou skupinu IT specialistů.

1.1 Vymezení ADHD

ADHD si od prvního označení na počátku 20. století prošlo nespočtem odborných terminologických variant, které odrážely různorodost přístupů k hyperaktivitě a poruchám pozornosti (Drtílková, 2007a, s. 21; Ptáček a Ptáčková, 2018, s. 13). Mezi tyto názvy můžeme zařadit např. lehká dětská encefalopatie, malá mozková dysfunkce nebo lehká mozková dysfunkce (Závěrková, 2018, str. 62).

Při definování ADHD je nutno vycházet ze dvou hlavních a mezinárodně uznávaných diagnostických systémů, tj. Diagnostického a statistického manuálu (dále DSM) Americké psychiatrické asociace (dále APA) a Mezinárodní klasifikace nemocí (dále MKN) od Světové zdravotnické organizace (dále WHO). Vzhledem k tomu, že oba systémy se pravidelně revidují, je nutno používat jejich nejnovější vydání, tedy 10. vydání MKN (MKN-10) a páté vydání DSM

(DSM-5). V případě ADHD je na nejnovější vydání nutné klást důraz právě proto, že jejich pojetí v případě DSM-5 zahrnuje ADHD nejen v dětství, ale i v dospělosti.

Samotné označení ADHD pochází z DSM, ale částečně se překrývá s hyperkinetickou poruchou pozornosti uvedené v MKN-10 (Šťastná et al., 2018, s. 35). Oba diagnostické systémy vycházejí z podobných, ale ne shodných přístupů k poruše pozornosti a poruše aktivity (Paclt et al., 2007, s. 15), které se liší hlavně v členění subtypů, rozsahu příznaků a přístupu k diagnostice. Dle Žáčkové a Jucovičové (2017, s. 16) se používá pojem hyperkinetická porucha nebo hyperkinetický syndrom zejména ve zdravotnictví, zatímco ADHD je využíváno spíše v oblasti školství a pedagogicko-psychologické prax. V nejnovější literatuře se výjimečně také můžeme setkat se zkratkou AADHD, která označuje ADHD v dospělosti (adult ADHD) (Šťastná et al., 2018, str. 35).

Pojetí ADHD dle DSM-5 je širší a je charakterizované vysokou úrovní hyperaktivity, impulzivity a nepozornosti (tamtéž, str. 35). V DSM-5 se ADHD poprvé objevilo v jejím třetím vydání v roce 1980, kde bylo považováno za dětskou poruchu až do posledního pátého vydání v roce 2013, kde je diagnóza uváděna jako celoživotní a podle toho jsou adaptována kritéria (Ptáček a Ptáčková, 2018, s. 14). Tato revize potvrzuje, že přístup k ADHD jako k poruše přetrvávající do dospělosti je stále relativně mladý. DSM-5 rozlišuje tři subtypy ADHD: ADHD s převládající poruchou pozornosti (ADHD Inattentive type), ADHD s převládající motorickou hyperaktivitou a impulzivitou (ADHD Hyperactivity/Impulsivity type) a ADHD smíšený typ (ADHD Combined type), který je kombinací dvou předchozích uvedených typů (Raboch et al., 2015, s. 63).

Podle MKN-10 (MKN-10, 2023, nestránkováno) je užíván termín hyperkinetická porucha nebo hyperkinetický syndrom. MKN-10 je klasifikuje pod skupinu poruch F90 hyperkinetické poruchy, která zahrnuje subtypy F 90.0 porucha aktivity a pozornosti a F90.1 hyperkinetická porucha chování. MKN-10 definuje hyperkinetickou poruchu následovně: *„Skupina poruch charakterizovaná časným nástupem (obvykle v prvních pěti letech života), nedostatečnou vytrvalostí v činnostech, vyžadujících poznávací schopnosti, a tendencí přebíhat od jedné činnosti ke druhé, aniž by byla jedna dokončena, spolu s dezorganizovanou, špatně regulovanou a nadměrnou aktivitou.“* (MKN-10, 2023, nestránkováno). Tato definice a členění jsou platné od roku 1993, kdy byla 10. revize MKN vydána, do té doby bylo užíváno označení psychomotorická instabilita na terénu LMD (Drtilková, 2007a, s. 21).

Přestože se pojetí ADHD dle DSM-5 a MKN-10 částečně překrývají, diagnostická kritéria se v mnoha ohledech liší a mohou zkreslovat údaje o prevalenci ADHD v populaci (Kulhánek, 2018, s. 13). Podobný vliv můžou mít i jednotlivé revize MKN a DSM, dle které byla diagnóza stanovena. K diagnostice ADHD tedy nelze přistupovat jednotně napříč systémy i revizemi, ale je nutné ji vnímat v daném kontextu. Dle Sklepníkové a Slezáčkové (2022, s. 261) dokonce ani dnes nemůžeme říct, že by koncepce ADHD byla úplná a komplexní. Toto platí obzvláště pro ADHD v dospělosti vzhledem k tomu, že pojetí ADHD jako poruchy pokračující do dospělosti je relativně nový přístup a diagnostická kritéria starších revizí tomu nemusí odpovídat.

MKN-10 i DSM-5 se shodují v tom, že se jedná o neurovývojovou poruchu, která se projevuje triádou primárních příznaků, tedy hyperaktivitou, impulzivitou a poruchou pozornosti (Raboch et al., 2015, s. 61; MKN-10, 2023, nestránkováno). Pro splnění každého kritéria musí intenzita příznaků být neadekvátní v porovnání s věkem a intelektovým profilem dotyčného člověka. DSM-5 a MKN-10 zároveň uznávají ADHD jako spektrální poruchu, u které je nutné rozlišovat intenzitu: mírná-střední-závažná. Tyto úrovně se určují „...*dle narušení sociálního, školního a pracovního fungování*“ (Ptáček a Ptáčková, 2018, s. 16).

Ačkoliv se v České republice používá především MKN-10, pro účely této práce bude k orientaci v symptomatice dále využíván DSM-5, a to z několika důvodů. Pojetí ADHD dle DSM-5 pokrývá ADHD v dospělosti lépe a flexibilněji než hyperkinetická porucha dle MKN-10, protože explicitně zmiňuje přetrvávání symptomů ADHD do dospělosti. Tato práce také pracuje s touto poruchou více v psychologické oblasti než v lékařské, pro kterou je užití pojmu ADHD typické. V neposlední řadě je většina dostupných zdrojů a výzkumů o ADHD v dospělosti založena právě na diagnostických kritériích DSM-5 (Sklepníková a Slezáčková, 2022, s. 261).

1.2 Projevy a diagnostika ADHD

DSM-5 stanovuje diagnostická kritéria jako nepozornost a hyperaktivitu a/nebo impulzivitu, které jsou přetrvávající a narušují fungování nebo vývoj ve dvou nebo více životních oblastech. Plné znění diagnostických kritérií dle DSM-5 lze nalézt v příloze A. Uvedené příznaky nesmí být pouhým projevem vzdoru a opozičního chování nebo důsledkem nepochopení instrukcí. Pro děti je stanovena horní hranice 12. roku života pro prezentaci některých příznaků a do 17 let musí přetrvávat minimálně šest příznaků po dobu delší než šest měsíců. Tyto příznaky musí dosahovat „...*takového stupně, který neodpovídá vývojové úrovni*“

jedince, a mají přímý negativní dopad na sociální a školní/pracovní aktivity.“ (Raboch et al., 2015, s. 61). Jako příznaky nepozornosti jsou uváděny např. neschopnost udržet pozornost při plnění úkolů, problémy s organizací úkolů a aktivit, chyby z nepozornosti, vyhýbání se úkolům vyžadujícím soustavné duševní úsilí a zapomnětlivost. Mezi příznaky hyperaktivita a/nebo impulzivity patří např. neklidný pohyb jako poklepávání rukama, nadměrné mluvení, přerušování nebo vyrušování ostatních a neschopnost se zapojovat do volnočasových aktivit v tichosti. Tyto zmíněné příznaky musí být přítomny ve dvou nebo více prostředích a musí být přítomné jasné důkazy o vlivu nebo redukci kvality sociálního, školního nebo pracovního fungování. Zároveň se nesmí objevovat v průběhu jiných poruch, např. psychotických) a nesmí být lépe vysvětlitelné jinou duševní nemocí (tamtéž, s. 61–62).

Příznaky jsou typicky proměnlivé a jejich podoba se mění podle prostředí a konkrétní situace. Mohou se projevat pouze minimálně anebo se nemusí projevat vůbec, jsou-li jedinci v situacích pod pečlivým dohledem, jsou-li odměňováni za vhodné chování, jsou-li v novém prostředí nebo jsou-li zaujaty nějakou aktivitou (Raboch et al., 2015, s. 63).

ADHD je podobně jako jiné neurovývojové poruchy výsledkem atypického vývoje centrální nervové soustavy, které mají u ADHD podobu „...*abnormalit v oblastech prefrontálního kortexu spojených s neurotransmiterovou dysfunkcí dopaminergních a noradrenergických drah*“ (Kulhánek, 2018, s. 12). Tyto abnormality jsou příčinou negativních ovlivnění exekutivních funkcí, percepce, motoriky a také emočních projevů (tamtéž, s. 12). Problémy s exekutivními funkcemi jsou v kognitivní neuropsychologii uchopeny pomocí modelu kognitivních dysfunkcí, který je používán k popisu kognitivních a behaviorálních úkolů v souvislosti s ADHD (Šťastná et al, 2018, s. 47). Exekutivní funkce jsou definovány jako na cíl zaměřené komplexní úkoly, které umožňují organizovat chování v čase a plnit okamžité požadavky okolí. Osoby s ADHD, pro které jsou exekutivní dysfunkce typické, mají v této oblasti značné potíže. Znamená to, že pociťují překážky v anticipaci, plánování a organizování, iniciaci plánované akce, inhibici rušivých vlivů, monitoringu procesu, přenášení pozornosti mezi akcí a operační pamětí (tamtéž, s.48). Dle Žáčkové a Jucovičové (2017, s. 73) nejsou osoby s ADHD v důsledku exekutivních dysfunkcí schopny ovládat své chování a potřebují podporu, vnější strukturaci a dohled.

Jak již bylo uvedeno, DSM-5 rozlišuje tři subtypy ADHD, které se liší dle převahy jednotlivých příznaků (Raboch et al., 2015, s. 63). První je typ s převažující poruchou pozornosti, který je charakterizován okamžitou reakcí na podněty, které ne vždy zcela výběrově upoutají jedincovu pozornost, a působením na své okolí tak, že jsou „duchem nepřítomní“.

Osoby s typem s převažující poruchou pozornosti typicky zapomínají na denní povinnosti, jsou roztržité a mají potíže s pamětí. Jsou netrpělivé a vyhýbají se úkolům, jsou neschopné něco zorganizovat včetně svých denních úkolů a práce. Nevládají systematicky řešit úkoly, dokončovat práci a jsou chaotické. Tento typ je tedy typický právě exekutivními dysfunkcemi, které zároveň souvisí i s prokrastinací (Žáčková a Jucovičová, 2017, s. 16–17). Druhý typ, charakterizovaný převládající hyperaktivitou a impulzivitou, se vyznačuje trvalou motorickou aktivitou, která je také známá jako motorický neklid. U dětí se projevuje neschopností vydržet sedět na jednom místě, vyskakováním a pobíháním, zatímco u dospělých se projevuje mírněji ve formě poposedání, nutností mít něco v ruce a zaměstnávat je. Mohou být pozorovány stále se opakující pohybové stereotypie. Přetrvává u nich vnitřní neklid a mají svou zvýšenou činnost a pracovitost sklony k workoholismu. Jednají ukvapeně bez rozmyšlení a nevydrží čekat. Kombinovaný typ je pak kombinací poruchy pozornosti i poruchy hyperaktivity a impulzivity (tamtéž, s. 16–18).

1.3 ADHD v dospělosti

Jak bylo uvedeno v úvodní kapitole, ADHD bylo dlouho považováno za výhradně dětskou poruchu (Ptáček a Ptáčková, 2018, s. 68; Žáčková a Jucovičová, 2017, s. 11; Drtílková, 2007b, s. 217, Masopust et al., 2014, s. 112). Příznaky ADHD však dle důkazů z klinické praxe přetrvávají z dětství do dospělosti u 40 % – 66 % případů (Paclt et al., 2007, s. 123; Goldstein, 2002, s. 26; Biederman et al., 2010, s. 299; Kulhánek, 2018, s. 15). Z uvedeného rozptylu je zřejmé, že mezi odborníky nepanuje shoda, uvedený údaj je tedy shrnutím poznatků od jednotlivých autorů. Pravděpodobnost přenosu ADHD do dospělosti se zvyšuje až na 80 %, pokud není adekvátně léčeno (Ptáček a Ptáčková, 2018, s. 61). Nejnovější údaje dle rozsáhlé analýzy dostupných poznatků od Faraone a kolektivu (2021, s. 792) stanovují průměrnou prevalenci dospělých s ADHD v celosvětové populaci 2,5 %, v České republice jsou zase uváděny 3 % (Vňuková et al., 2021, s. 1657).

Lze pozorovat, že přetrvávající příznaky ADHD do dospělosti nemají stejnou podobu jako v dětství, protože se při přenosu částečně pozměňují (Paclt et al., 2007, s. 123). Zejména hyperaktivita ustupuje ze všech příznaků nejvíce (Ptáček a Ptáčková, 2018, s. 68; Drtílková, 2007b, s. 217), což v kombinaci se stereotypem, že ADHD je porucha hyperaktivních dětí (Žáčková a Jucovičová, 2017, s. 12), ukazuje možný důvod, proč je ADHD v dospělosti tak poddiagnostikováno (Ptáček a Ptáčková, 2018, s. 68) a nedostatečně rozpoznáno. Dalším důvodem mohou být oba diagnostické systémy DSM-5 a MKN-10, z nichž pouze DSM-5 s poslední revizí v roce 2013 změnil pohled na ADHD jakožto na celoživotní poruchu (tamtéž,

s. 11). Před tímto vydání bylo pravděpodobné, že dospělý jedinec může zažívat závažné funkční postižení, avšak nemusí naplňovat všechna kritéria požadovaná pro stanovení diagnózy. Posledním důvodem nedostatečného rozpoznání ADHD mohou být kompenzační mechanismy vytvořené pro zmírnění deficitů způsobených ADHD, které mohou ztěžovat rozpoznání příznaků (Theiner, 2012, s. 149).

Pouze u některých dospělých s ADHD příznaky poruchy úplně zmizí (Theiner, 2012, s. 149), osoby s ADHD se však musí často se svými příznaky vyrovnávat po celý život. Sice nemají stejnou podobu jako v dětství, nicméně vzhledem k nárokům dospělého života tak představují ještě náročnější disciplínu. Do dospělosti často přetrvává emoční nezralost a labilita, impulzivita a také zkratkovité jednání a z primární triády příznaků přetrvávají často jen nevýrazné projevy nepozornosti (Paclt et al, 2007, s. 124). Drtílková (2007b, s. 217–218) zase uvádí, že z typické symptomatologie přetrvává převážně nepozornost a impulzivita, zatímco hyperaktivita má spíše sestupný trend. Masopust a kolektiv (2014, s. 113) upřesňují, že *„příznaky spojené s nepozorností ustupují méně často (40 %) než projevy hyperaktivity (70 %) a impulzivity (70 %). Ústup symptomů s věkem není úplně lineární.“* Lze tedy sledovat určitou variabilitu při přenosu příznaků z dětství do dospělosti, která je podmíněna mj. temperamentovými, environmentálními, genetickými a fyziologickými faktory (Raboch et al., 2015, s. 64–65).

Nepozornost nemá v dospělosti tak nápadnou podobu, jako v dětství, nicméně je častým příznakem ADHD u dospělých. V dospělosti činí osobám s ADHD potíže udržet pozornost při konverzacích a plánovat si svou práci, často ztrácejí věci a nezvládají úkoly náročné na soustředění a systematičnost (Drtílková, 2007b, s. 218). Dospělí s ADHD jsou také chaotičtí, zapomnětliví a často nedokončují zadané úkoly kvůli ztrátě soustředění (Ptáček a Ptáčková, 2018, s. 68), nebo je odkládají a dostávají se do časového stresu. To v nich vyvolává negativní pocity, které jejich pozornost ovlivňují negativně ještě více (Žáčková a Juovičová, 2017, s. 40).

Hyperaktivita ztrácí podobu silného motorického neklidu a neschopnosti setrvat na místě, protože tyto projevy jsou snadno považovány za nervozitu nebo osobnostní rysy (Drtílková, 2007b, s. 218). Motorický neklid bývá pouze jemný a projevuje se mimovolnými pohyby jako hraní si s vlasy nebo potřebou mít něco v ruce. Také je příčinou vyšší mluvní produkce, kvůli které mají dospělí s ADHD tendenci přerušovat ostatní při rozhovoru (Žáčková a Juovičová, 2017, s. 44–45). Hyperaktivita také zvyšuje tendence k workoholismu (tamtéž,

s. 45; Andreassen et al., 2016, s. 3) a způsobuje rychlou unavitelnost (Žáčková a Jucovičová, 2017, s. 46).

Impulzivita se v dospělosti projevuje jako ukvapenost v rozhodováních a nákupech, netrpělivostí, přerušováním ostatních při rozhovoru a problémy oddálit akci a rozhodnutí (Drtílková, 2007b, s. 218). Žáčková a Jucovičová (2017, s. 47) tento projev popisují jako dost zatěžující a komplikující každodenní život, protože způsobují kvůli rychlým reakcím bez rozmyslu chybování a jednání, které by jinak nebylo při domyšlení důsledků realizováno. To má za příčinu oslabené ovládací a volní schopnosti, které také způsobují nízkou frustrační toleranci a zvýšeně afektivní reakce. Dospělí s ADHD pracují rychle a s chybami, což je považováno jako nedbalost. Impulzivita zvyšuje nároky na behaviorální inhibici, která jim umožňuje dosáhnout požadovaného vysokého stupně sebekontroly, který je v dospělosti a zejména v práci vyžadován více, než v dětství (tamtéž, s. 48–50).

Dalšími projevy mimo primární triádu příznaků, které se však také přenáší z dětství a významně ovlivňují kvalitu života dospělých, jsou emoční poruchy. Můžeme pozorovat emoční labilitu a zvýšenou afektivitu, nízkou frustrační toleranci (Žáčková a Jucovičová, 2017, s. 67–68) a snížené sebepojetí (tamtéž, s. 68; Newark, Elsässer a Stieglitz, 2016, s. 279). Následné výkyvy nálad a zvýšená emotivita je příčinou, proč jsou dospělí s ADHD v podstatě neustále v zátěžových a emočně vypjatých situacích. Často dochází k nedorozuměním a potížím rozlišit, co je sociálně vhodné, kvůli časté sociální nezralosti. K tomu nepřispívá ani to, že dospělí s ADHD bývají již od dětství negativně vnímání a hodnoceni. Proto se také často cítí být ohroženi a mají potřebu se bránit počínaje slovní agresí, která však může vyústit v okolí ohrožující chování (Žáčková a Jucovičová, 2017, s. 70).

S tím také souvisí, že u dospělých s ADHD se uvádějí častější obtíže v partnerských vztazích a vyšší rozvodovost, na pracovišti jsou uváděny zase časté konflikty a obtíže s prací v kolektivu (Drtílková, 2007b, s. 218; Ptáček a Ptáčková, 2018, s. 69). Projevům ADHD na pracovišti se věnuje následující kapitola. Důsledkem těchto obtíží a neustálé přetížení a selhávání pak pociťují dospělí s ADHD pocity méněcennosti a dlouhodobou frustraci (Ptáček a Ptáčková, 2018, s. 69). V osobních vztazích i na pracovišti jsou vnímání jako nespolehliví, nepředvídatelní a neplnící sliby, což jim ztěžuje i bez toho oslabenou schopnost udržet si stabilní přátelský nebo partnerský vztah (Žáčková a Jucovičová, 2017, s. 51–53)

Dospělí s ADHD také vykazují vyšší míru stresu, úzkosti a náladovosti než dospělí bez ADHD a existuje u nich pravděpodobnost 44 % komorbidity s dalšími psychiatrickými

poruchami (Miovský et al., 2018, s. 19). Jensen a kolektiv (2001, s. 151) dokonce uvádí, že mezi dospělými s ADHD trpí až 70 % z nich alespoň jednou další poruchou. Mezi nimi můžou být poruchy nálady, úzkostné poruchy, deprese (Miovský et al., 2018, s. 81) a obsedantně-kompulzivní porucha (Paclt et al., 2007, s. 124). Zároveň se s přibývajícím věkem u osob s ADHD zvyšuje riziko abúzu alkoholu a drog (tamtéž, s. 124; Miovský et al., 2018, s. 19) zejména u jedinců, kteří také trpí poruchou chování nebo disociální poruchou osobnosti (Drtílková, 2007b, s. 218).

2 Osoby s ADHD na pracovišti

Kvůli projevům popsaným v předchozí kapitole a nevyčísitelnosti ADHD jsou osoby trpící touto poruchou denně konfrontovány s problémy v každodenních oblastech života. Jednou z nejvýznamnějších oblastí je práce, která hraje v životě ústřední roli, a vzhledem k jejím kognitivním nárokům je k projevům ADHD náchylná (Fuermaier et al., 2021, s. 1021). Projevům ADHD na pracovišti by tedy měla být věnována pozornost z více důvodů. ADHD je jednou z nejčastějších mentálních poruch mezi dospělými (Patton, 2009, s. 327) a dle odhadů postihuje 3,5 % celosvětové pracovní síly (Lauder, McDowall a Tetenbaum, 2022, s. 1), takže pravděpodobnost výskytu osob s ADHD na pracovišti není zanedbatelná. Práce přispívá duševnímu zdraví, zvyšuje socioekonomický status, sociální integraci a ekonomickou nezávislost (Anker, Bendiksen a Heir, 2018, s. 1; Fuermaier, 2021, s. 1021), takže negativní dopady ADHD na ni mohou vést k negativním dopadům do ostatních životních oblastí. Z pohledu organizací, pro něž osoby s ADHD pracují, může ADHD znamenat zvýšení nákladů organizace v důsledku ztracených pracovních dní (de Graaf et al., 2008, s. 838; Birnbaum et al., 2005, s. 202), využívání zdravotního pojištění (Rosario-Hernández, 2020, s. 2; de Graaf et al., 2008, s. 838), častějším pracovním úrazům (Patton, 2009, s. 333) a nepřímých nákladů spojených s invaliditou a návštěvami lékaře (Matza, Paramore a Asad, 2005, s. 6). ADHD na pracovišti je tedy důležitým tématem na individuální i organizační rovině, které navzdory své důležitosti není v literatuře dostatečně zastoupeno (Crook a McDowall, 2024, s. 112; Lauder, McDowall a Tetenbaum, 2022, s. 1).

Hlavní projevy ADHD, tj. nepozornost, hyperaktivita a impulzivita, se promítají do práce osob s ADHD a ovlivňují pracovní důležité schopnosti a funkce (Adamou et al, 2013, s. 3; Arnold, Esteal a Rice, 2010, s. 365; Sarkis, 2014, s. 26). O těchto dopadech se v dostupné literatuře píše převážně v negativním kontextu (např. Adamou et al., 2013, s. 1–7; Nadeau, 2005, s. 549–552; Oscarsson et al., 2022, s. 1–9; Küpper et al., 2012, s. 838–843 a další), ačkoli některé zdroje zmiňují ADHD v souvislosti i s jeho přínosem (např. Robbins, 2017, s. 1–11; Nordby et al., 2023, s. 1–10; Sedgwick, Merwood a Asherson, 2019, s. 241–251). Dle Adamou a kolektivu (2013, s. 3) pociťují osoby s ADHD dopady poruchy ve všech fázích zaměstnání, od podání přihlášky do zaměstnání přes pohovor až po samotnou pracovní činnost. Osoby s ADHD jsou však svou poruchou ovlivňovány na pracovišti ještě před samotným začátkem pracovního života. Osoby s ADHD mají častěji horší vzdělání anebo vzdělání nedokončují (Gordon a Fabiano, 2019, s. 316; Barkley, 1990, s. 116). Breslau a kolektiv (2011, s. 7) dokonce uvádí, že osoby s ADHD mají dvakrát vyšší pravděpodobnost, že nedokončí střední školu včas.

Kvůli nižší kvalifikaci je jejich výběr zaměstnání omezen na zaměstnání s nízkým statutem, které svými podmínkami nevyhovují charakteristikám a potřebám ADHD (Adamou et al., 2013, s. 334), přestože jejich intelektuální potenciál by byl často dostatečný pro lépe kvalifikované zaměstnání (Oscarsson et al., 2022, s. 2). Neschopnost naplno rozvinout tento potenciál a nemožnost smysluplně kariérně růst tedy způsobuje pocit frustrace a zklamání (Adamou et al., 2013, s. 334). Po nastoupení do zaměstnání mají proto vyšší tendenci ze zaměstnání odejít a s přibývajícimi krátce trvajícimi zaměstnáními mohou působit podezřele u dalších potenciálních zaměstnavatelů, kteří mohou mít problém je dále zaměstnat (Arnold, Estéal a Rice, 2010, s. 365). Osoby s ADHD proto mají častěji nižší platy (Fletcher, 2014, s. 173) a socioekonomické statusy (Barkley, 2008, s. 275). Přesto lze ale nalézt velké množství úspěšných osob s ADHD, kteří dokázali dosáhnout pracovního úspěchu a vysokého pracovního statusu i navzdory své diagnóze (Crook a McDowall, 2024, s. 112–126).

Z diagnostických kritérií ADHD a následných vzdělávacích i profesních tendencí lze usoudit, že projevy ADHD jsou v pracovním životě osob s ADHD významné a mohou mít silný vliv na jeho vývoj a proměny. Vzhledem k variabilitě ADHD může mít tato porucha u některých jedinců významný negativní vliv na životní adaptaci a kvalitu života a u některých zase minimální vliv (Ptáček a Ptáčková, 2018, s. 12). Následující kapitoly tedy podrobně popíší konkrétní projevy, které pracovní život osob s ADHD ovlivňují negativně (tzn. přináší problémy a komplikují ho) a pozitivně (tzn. je pro pracovní život přínosem, přináší přidanou hodnotu).

2.1 Negativní projevy ADHD na pracovišti

Již samotná diagnostická kritéria DSM-5 nastiňují, jak se může ADHD projevit v pracovním životě. Jak již bylo uvedeno, pro stanovení diagnózy je nutné, aby projevy narušovaly fungování nebo vývoj (Raboch et al., 2015, s. 61), tedy aby se v životě diagnostikovaného projevovaly negativně. I vzhledem k většímu zastoupení v literatuře se tedy nejdříve zaměříme na podrobný popis negativních projevů v kontextu diagnostických kritérií DSM-5 v pracovním životě.

Konkrétních projevů *nepozornosti* v pracovním životě je značné a nezanedbatelné množství, zároveň se projevují více a zásadněji než hyperaktivita a impulzivita (Sarkis, 2014, s. 26). Mezi projevy nepozornosti patří neschopnost soustředit se na pokyny nebo činnosti, které vyžadují soustavné duševní úsilí (Sarkis, 2014, s. 26). Mezi takové můžeme zařadit rutinní úkoly s nutností pozornosti pro detail (Arnold, Estéal a Rice, 2010, s. 366) jako např.

vyplňování formulářů a procházení dlouhých textů (Ptáček a Ptáčková, 2018, s. 104). Při plnění takových úkolů, ke kterým osoby s ADHD nechovají zájem, mohou rychle ztratit energii a bdělost a cítit se nadměrně unavení (Arnold, Esteal a Rice, 2014, s. 26). V důsledku nedostatku vytrvalosti nutné pro tento druh úkolů (Verheul et al., 2015, s. 89) mohou osoby s ADHD pociťovat nadměrnou míru stresu (Arnold, Esteal a Rice, 2014, s. 366) a snadno místo práce začnou prokrastinovat (Adamou et al., 2013, s. 3; Sarkis, 2014, s. 26). Plnění takových úkolů se stává pro osoby s ADHD ještě větší slabinou ve chvíli, jsou-li časově omezené a pod podrobným dohledem nadřízeného (Fried et al., 2012, s. 10). Osoby s ADHD mají také často problém s podřizováním se předpisům a autoritám a raději upřednostňují vlastní postupy (Drtilková, 2007b, s. 218). Vztahy ke svým nadřízeným nemívají silné (Arnold, Esteal a Rice, 2010, s. 365), což vede k tendencím tyto autority nerespektovat (Žáčková a Jucovičová, 2017, s. 93). Neschopnost plnit úkoly podle pravidel může vést k ještě většímu oslabení vztahu nadřízeného a osoby s ADHD.

Dalším projevem *nepozornosti* je problém s organizovaností (Sarkis, 2014, s. 26). Dle Koflera et al. (2018, s. 1) je pro osoby s ADHD mimořádně obtížné důsledně předvídat, plánovat, provádět a udržovat činnosti zaměřené na cíl. Osoby s ADHD nejsou často schopné udržet si přehled o své pracovní náplni a zatížení (Adamou et al., 2013, s. 3), takže jsou nuceni postupovat chaoticky a často selhávají při organizaci své činnosti (Drtilková, 2007b, s. 218). Příkladem nedostatečné organizovanosti může být problém s určováním priorit (Patton, 2009, s. 332; Nadeau, 2005, s. 550), kdy osoby s ADHD nejsou schopné oddělit podstatné od nepodstatného (Žáčková a Jucovičová, 2017, s. 34).

Výrazným a souvisejícím projevem *nepozornosti* v pracovním životě je neefektivní hospodaření s časem (Barkley, 2008, s. 279; Sarkis, 2014, s. 26). Dle Carelli a Wiberga (2012, s. 461) ovlivňuje ADHD vnímání minulosti, přítomnosti a budoucnosti, což má negativní dopad na chování zaměřené na cíl v pracovních činnostech. Pro osoby s ADHD je problematické také čas konceptualizovat (Arnold, Esteal a Rice, 2010, s. 366) a zároveň jsou více orientované na současnost než osoby bez ADHD (Carelli a Wiberg, 2012, s. 464), což vede k problémům s organizací pracovního rozvrhu (Adamou et al., 2013, s. 4), neschopnosti efektivně plánovat do budoucnosti (Arnold, Esteal a Rice, 2010, s. 366), chronickému opoždění a zmeškaným termínům (Nadeau, 2005, s. 550; Žáčková a Jucovičová, 2017, s. 93). Nedochovilnost (Sarkis, 2014, s. 26) a tendence chodit pozdě (Žáčková a Jucovičová, 2017, s. 93) jsou okrajovými důsledky tohoto projevu, které mohou vyústit až v časté absence (Sarkis, 2014, s. 26; de Graaf et al., 2008, s. 15).

Mezi projevy *nepozornosti* v pracovním životě neoddělitelně patří problémy s pamětí (Sarkis, 2014, s. 26; Patton, 2009, s. 332). Osoby s ADHD snadno zapomínají na schůzky (Drtílková, 2007b, s. 218) a důležitá data (Žáčková a Jucovičová, 2017, s. 93). Při plnění více úkolů najednou zapomínají na to, které úkoly byly započaty a je třeba je dokončit (Andreassen et al., 2016, s. 9). Skodzik, Holling a Pedersen (2017, s. 267) uvádí, že dospělí s ADHD mají výrazně horší dlouhodobou paměť než dospělí bez ADHD, takže plnění dlouhodobých pracovních cílů nebo časových plánů pro ně může být výrazně obtížnější (Sarkis, 2014, s. 26). Kofler a kolektiv (2018, s. 1) objevil souvislost mezi dysfunkcemi pracovní paměti, které jsou pro ADHD charakteristické, a již uvedenými zhoršenými organizačními schopnostmi. Potíže s pamětí mohou tedy v kombinaci s jinými projevy ADHD v pracovním procesu umocnit dopady výše zmíněných projevů.

Důležitým projevem *nepozornosti* je snadná ztráta soustředění. Osoby s ADHD se snadno nechají rozptýlit běžnými podněty, jako jsou hovory spolupracovníků, kancelářský ruch nebo zvuk výtahu (Patton, 2009, s. 332), což je častější zejména na pracovištích s velkým otevřeným společným prostorem (Andreassen et al., 2016, s. 3). Z toho důvodu pro ně může být snazší pracovat až po odchodu spolupracovníků nebo z domova. Práce z domova jim poté zasahuje do osobního života, protože tráví čas nad rámec běžného pracovního dne (tj. večer a o víkendech), aby dosáhli toho, co jejich spolupracovníci stihnou během standardní pracovní doby (tamtéž, s. 3). Dle Bedrnové a Nového (2007, s. 95) by mohli být dospělí s ADHD označeni jako tzv. „nehodáři“, kteří mají vyšší náchylnost k nehodovosti v důsledku problémů s nižšími i vyššími mentálními procesy. Jako příklad uvádí nesoustředěnost či roztržitost, nefunkční zamyšlenost a nezpůsobilost vnímat více podnětů současně, což jsou typické projevy *nepozornosti* a ztráty soustředění.

Babajanyan et al. (2023, s. 6) rozlišuje tři odlišné vzorce fungování *pozornosti* u osob s ADHD: výpadky pozornosti, částečná pozornost a pozornost přeskakující z jednoho úkolu na druhý. Výpadky pozornosti mají podobu takové ztráty soustředění, že si osoba s ADHD není schopna vybavit svou dosavadní činnost. To se může projevit např. při dlouhých pracovních poradách, kdy osoby s ADHD mohou při čekání na prostor k mluvení několikrát zapomenout, co chtěly říct. Dlouhé porady mohou být náročné na pozornost zejména v případech, kdy jsou vysoce strukturované, protože osoby s ADHD potřebují pro soustředění a efektivní fungování, aby interakce a komunikace byly plynulé a naopak nestrukturované (Arnold, Esteal a Rice, 2010, s. 365). Částečná pozornost se projevuje plněním úkolů, aniž by se na něj osoba s ADHD soustředila, např. čtením a nezaznamenáním žádné informace z čteného textu. Přeskakování

pozornosti z jednoho úkolu na druhý znamená neschopnost pracovat na úkolu, aniž by byla osoba s ADHD rozptýlena jiným úkolem a nezapomněla na původně zamýšlené pořadí úkolů za sebou. Dobrým příkladem je např. odpovídání na e-maily. Častým výsledkem těchto obtíží s udržení pozornosti je nedokončování úkolů (Ptáček a Ptáčková, 2018, s. 68).

Babajanyan a kolektiv (2023, s. 6) ve stejné studii dodává jako poslední vzorec fungování pozornosti také hyperfokus, který může být brán jako jednou z výhod ADHD, avšak může být také významnou překážkou v efektivní práci. Hyperfokus lze definovat jako neschopnost přesunout pozornost od událostí, které v nich probouzí zájem (Ozel-Kizil et al., 2016, s. 351) nebo zvýšená a soustředěná pozornost (Hupfeld, Abagis a Shah, 2019, s. 191). Dochází k němu v situacích, kdy osoby s ADHD daná činnost zaujme natolik, že se od ní nemohou odpoutat (Andreassen et al., 2016, s. 3) a zanedbávají všechno ostatní, co může být i důležité či nezbytné (Reimann-Höhn, 2018, s. 35). Při takové činnosti pracují bez přestání, což umocňuje jejich neschopnost odpočívat (Andreassen et al., 2016, s. 12). Babjanyan a kolektiv (2023, s. 6) uvádí, že k hyperfokusu může docházet ve stavu extrémní únavy, kdy poleví neustálý proud rozptylujících myšlenek a je možné pracovat soustředěně. Tento stav může být zapříčiněn nutností investovat více času a úsilí, aby osoby s ADHD kompenzovaly své pracovní chování způsobené neurologickými deficity (Andreassen et al., 2016, s. 12). Tyto tendence ve spojitosti s tendencemi k závislostem (Miovský et al., 2018, s. 19) mj. způsobují zvýšenou pravděpodobnost výskytu workholismu u osob s ADHD (Andreassen et al., 2016, s. 12; Žáčková a Jucovičová, 2017, s. 45). Škodlivým důsledkem hyperfokusu může být také mylný postoj okolí k jejich nepozornosti, protože ji mohou vnímat jako záměrné a řízené chování a hyperfokus můžou vnímat jako důkaz, že daná činnost je proveditelná, pokud je dostatečná motivace a silná vůle (Reimann-Höhn, 2018, s. 33).

Hyperaktivita se vzhledem k tendenci během dospělosti ustupovat do pozadí (Drtilková, 2007b, s. 217; Nadeau, 2005, s. 550; Barkley, 1990, s. 114) neprojevuje v pracovním životě tak výrazně, nicméně i přesto je stále přítomným symptomem. Přetrvávající *impulzivita* v kombinaci s hyperaktivitou se v pracovním životě může projevit v podobě nesnesitelného vysedávání na poradách nebo při práci na monotónních úkolech (Patton, 2009, s. 332), což může mít podobu vrtění se, popocházení, nadměrného mluvení (Arnold, Estéa a Rice, 2010, s. 8) nebo skákání do řeči (Raboch et al., 2015, s. 62). Osoby s ADHD dělají ukvapená rozhodnutí a jednájí bez předchozího rozmyslu (Ptáček a Ptáčková, 2018, s. 68), což může mít na pracovišti vážné následky (Reynolds a Schiffbauer, 2004, s. 242). Přijímají stále nové úkoly, aniž by si promyslely důsledky, takže mohou mít větší pracovní zátěž, než jsou schopny zvládnout

(Andreassen et al., 2016, s. 3). Osoby s ADHD jsou schopné své hyperaktivní nutkání k pohybu po omezenou dobu maskovat, např. jsou-li pod dohledem nadřízeného, nicméně tento konkurenční boj vede z dlouhodobého hlediska ke špatnému výkonu a pracovnímu neúspěchu (Fried et al., 2012, s. 9).

ADHD nekomplikuje práci nejen diagnostikovaným osobám, ale také osobám v okolí a spolupracovníkům. Adamou a kolektiv (2013, s. 3) uvádí, že časté špatné sociální dovednosti, které jsou pro osoby s ADHD charakteristické (Patton, 2009, s. 332), ztěžují efektivní spolupráci se spolupracovníky. Osoby s ADHD mohou neúmyslně dráždit kolegy svou hyperaktivitou, nesoustředěností, neklidem, vyrušováním nebo neschopností dobře naslouchat (Honeybourne, 2020, s. 47). Mají také problémy se čtením pocitů druhých, s adekvátním projevováním emocí, jsou vznětliví a často nedostatečně vstřícní (Patton, 2009, s. 332–333), což může často vést k nedorozumění, vyústit v konflikt nebo vést k porušení pravidel zdvořilosti a etikety na pracovišti (Arnold, Esteal a Rice, 2010, s. 365). Vztahy osob s ADHD s jejich spolupracovníky mohou mít tendenci být prchlivé, výbušné a agresivní (Adamou et al., 2013, s. 3). Dle Žáčkové a Jucovičové (2017, s. 92) mohou také být osoby s ADHD vnímány jako nespolehlivé v důsledku výše uvedených projevů, nebo naopak mohou svým rychlým pracovním tempem spolupracovníkům vadit, protože pak spolupracovníci získají dojem, že svým tempem nestačí a budou vnímáni nedostatečně výkonní a schopní, což v některých případech může vést až k úplnému vyloučení ostatních z pracovního procesu (Arnold, Esteal a Rice, 2010, s. 366). Dále mohou být osoby s ADHD vnímány také jako neinteligentní a líné (Andreassen et al., 2016, s. 3). Adamou a kolektiv (2013, s. 3) také uvádí, že v případě snahy řešit situace vzniklé v důsledku těchto charakteristik je pravděpodobné, že pokud zpětná vazba bude přijata osobně, osoba s ADHD bude demotivována a bude nadále složitější s ní řešit podobné problémy. Taková reakce může být umocněna tendencemi být defenzivní a nepřátelský (Sarkis, 2014, s. 26). Tyto psychosociální charakteristiky ADHD jsou také častou příčinou stigmatizace osob s ADHD (Lebowitz, 2016, s. 199; Mueller et al., 2012, s. 111).

2.2 Strategie k překonání negativních projevů ADHD

S nežádoucími projevy ADHD a s nimi spojenou zátěží se diagnostikované osoby vypořádávají různými způsoby. ADHD lze léčit farmakologickými cestami nebo behaviorálně/psychosociálně, případně kombinací obou postupů (Ptáček a Ptáčková, 2018, s. 60). Farmakologický přístup je podle současných názorů vnímán jako nejúčinnější metoda léčby (Drtilková, 2007b, s. 131), avšak ani longitudální studie sledující rozdíl účinnost různých druhů léčby mezi nimi neprokázala rozdílnost (Molina et al., 2009, s. 484). Mimo ně si osoby

s ADHD si také tvoří vlastní strategie, jak se se zátěží plynoucí z projevů ADHD v životě vyrovnat (Kysow, Park a Johnston, 2017, s. 74). Jinými slovy, dochází u nich k aktivnímu uvědomělému procesu zvládnání zátěže, tedy ke copingu (Paulík, 2010, s. 734). Účinná adaptace na zátěž plynoucí z ADHD umožňuje dosahování výkonu odpovídajícího předpokladům (tamtéž, s. 23), tudíž je v kontextu této práce nutné jim také věnovat pozornost. Zároveň ale platí, že dospělí s ADHD mají kvůli svým kognitivním deficitům omezené zdroje pro zvládnání stresových životních událostí, které plynou z ADHD (Young, 2005, s. 810), tudíž vybudování si vlastních strategií mimo medikaci a terapie může být obtížné. Tato kapitola tedy ukáže, jaké copingové a kompenzační strategie osoby s ADHD používají na pracovišti, aby se vyrovnaly s nežádoucími příznaky a zátěží plynoucí z projevů poruchy.

Canela a kolektiv (2017, s. 5) rozlišují pět druhů kompenzačních strategií, kterými dospělí s ADHD překonávají příznaky ADHD a kterými si modifikují prostředí. První jsou uvedeny organizační schopnosti, které jsou pro osoby s ADHD typicky problematické (Drtílková, 2007b, s. 218). Dospělí s ADHD i přesto používají různé nástroje a externí zařízení, které využívají během běžného života a zejména v pracovních situacích (Canela et al., 2017, s. 6). Mohou mít podobu kontrolních seznamů nebo elektronických zařízení určených k plánování a připomínání úkolů a schůzek (tamtéž, s. 6; Sprich et al., 2010, s. 2). Elektronická zařízení hrají důležitou roli v tom, že na rozdíl od papíru se tak snadno neztratí (Canela et al., 2017, s. 11). Organizační kompenzační strategie byly identifikovány také v jiných studiích, která uvedené poznatky doplňuje o stanovení rutiny, stanovení priorit a určení si míst pro své věci, aby nebyly zapomenuty (Kysow, Park a Johnston, 2017, s. 85). Jako jiný osvědčený způsob byla uvedena také externí strukturace zátěžových aktivit jako např. grafická vizualizace (Smetáčková et al., 2023, s. 29).

Důležitou a prokázaně funkční součástí sociálních kompenzačních strategií je hledání pomoci od druhých, protože vnímaná sociální podpora může mít za následek tlumící účinky stresu, ke kterým dospělí s ADHD jinak často nemají přístup (Young, 2005, s. 814). Může se jednat o podporu ze strany rodinných příslušníků, partnerů, přátel nebo odborníků (Kysow, Park a Johnston, 2017, s. 86). Adekvátní sociální opora pomáhá dospělým s ADHD vyvinout účinné kompenzační postupy, díky kterým zvládají náročné situace v běžném životě, což má za následek konsolidovanější pracovní život (Smetáčková et al., 2023, s. 26). Jako další kompenzační strategie v sociální oblasti mohou fungovat dochvilnost a vyhýbání se závazkům jako prevence interpersonálních konfliktů plynoucích z projevů ADHD (Canela et al., 2017, s. 8–9). Zároveň byl mezi nimi uveden také humor, zabavování druhých a bytí ve středu

pozornosti, což může fungovat zejména pro společenské a extrovertní jedince. Díky těmto strategiím se mohou dospělí s ADHD lépe vyrovnat s impulzivitou, neklidem a problémy s pozorností v sociální interakci. Být středem pozornosti zase může mít pozitivní vliv na sebehodnocení (tamtéž, s. 12), které je u dospělých s ADHD často nízké (Newark, Elsässer a Stieglitz, 2016, s. 279).

Další identifikovanou oblastí kompenzačních strategií jsou motorické schopnosti, které mohou být pro dospělé s ADHD prospěšné pro udržení pozornosti a výkonnosti použitím fyzické aktivity (Canela et al., 2017, s. 11). Tou může být sport, který jim může pomoci ventilovat často přebytnou energii (Toner, O'Donoghue a Houghton, 2006, s. 253), anebo tzv. fidgety, malé hmatové předměty, které umožňují člověku pohybovat tělem, a přitom zůstat na svém místě. Ty mohou zahrnovat cvičební míče, stresové míčky, gumičky natažené přes nohy židle nebo fidget kostky a spinnery (Aspiranti a Hulac, 2022, s. 455). Tyto nástroje mohou pomáhat především s projevy hyperaktivity (Canela et al., 2017, s. 7).

S projevy nepozornosti se dospělí s ADHD mohou vyrovnávat pomocí minimalizace rozptylujících stimulů. To může mít podobu práce v prostředí s menším množstvím podnětů (Toner, O'Donoghue a Houghton, 2006, s. 255) anebo pracovat v noci (Canela et al., 2017, s. 8). Tyto poznatky Kysow, Park a Johnston (2017, s. 85) doplňují o vizualizaci konečného výsledku svého jednání, cílené uvědomování si svých automatických myšlenek a věnování zvýšené pozornosti detailům pro prevenci chybovosti.

Velmi důležité je také uvědomění si diagnózy a přijetí reality, která se s ní pojí. Přední a světově uznávaný odborník na ADHD Russell Barkley ve své publikaci *Taking charge of adult ADHD: proven strategies to succeed at work, at home, and in relationships* stanovuje pět kroků, které mají vést k vybudování si potřebných strategií pro život s ADHD. Uvědomění, poznání a přijetí své diagnózy je hned druhým krokem po stanovení diagnózy a před medikací jako třetím krokem. Barkley zdůrazňuje, že je nutné znát svou diagnózu a její příznaky, aby ji jedinci s ADHD mohli přijmout a přizpůsobit podle toho svůj život (Barkley a Benton, 2022, s. 101). Adaptace svého života na projevy ADHD je také jednou z nejvýznamnějších v oblasti práce (Kysow, Park a Johnston, 2017, s. 82). Pochopení diagnózy také pomáhá k sebezpřijetí a snížení nároků na sebe a připuštění si svých slabostí může vést ke svolení k selhání (Toner, O'Donoghue a Houghton, 2006, s. 254).

Tyto popsané strategie lze označit jako adaptivní chování, nicméně dospělí s ADHD si často také vytváří maladaptivní copingové strategie pro zvládnání zátěže spojené s ADHD. Je

nutné zdůraznit, že ačkoliv škála popsaných adaptivních strategií je široká, jsou dospělými s ADHD uplatňovány nedostatečně často a velikost jejich efektu na životní zátěž nemusí být významná. Naopak maladaptivní strategie jsou časté a některé z nich (např. sociální stažení) zřejmě dokonce zhoršují životní zátěž (Barra et al., 2021, s. 990). Mezi maladaptivní copingové strategie může zařadit abúzus alkoholu a jiných návykových látek (Canela et al., 2017, s. 9) a agresivní konfrontace nebo vyhýbání se problémům (Young, 2005, s. 814). S ohledem na potenciální dlouhodobá rizika spojená s maladaptivním zvládním stresu má tedy pro jedince s ADHD zásadní význam osvojení a adekvátní uplatňování adaptivních strategií zvládní stresu (Barra et al., 2021, s. 990).

2.3 Pozitivní projevy ADHD na pracovišti

Z předchozí kapitoly je zřejmé, projevy ADHD přináší do pracovního života širokou škálu problémů, znevýhodnění a překážek. Přesto lze sledovat určité přínosy, které ADHD přináší a které zlepšují pracovní fungování, tedy které lze vnímat jako pozitivní. Nordby a kolektiv (2023, s. 7) přirovnávají charakteristiky ADHD k dvousečné zbrani, kde rysy ADHD mohou být vnímány jako problematické i jako přínosné, avšak v závislosti na podmínkách a prostředí (Sarkis, 2014, s. 26). Pokud se věnuje dostatečná pozornost snížení negativních dopadů ADHD na pracovní fungování, a naopak se využije pozitivních aspektů ADHD, může být ADHD vnímáno jako prostředek k úspěchu (Žáčková a Jucovičová, 2017, s. 153). Dle Kesslera a kolektivu (2005, s. 328) by měla být věnována pozornost pozitivním aspektům ADHD také proto, že diagnóza osob s ADHD nepředstavuje jen problémy, ale i příležitosti pro organizace v souvislosti s diverzitou na pracovišti.

V literatuře o přednostech osob s ADHD je nejčastěji zmiňována kreativita, kterou často oplývají na vysoké úrovni (Kessler et al, 2005, s. 328; Mahdí et al., 2017, s. 1226; Hoogman et al., 2020, s. 66) a kterou osoby s ADHD subjektivně vnímají jakou svou nejsilnější silnou stránku v souvislosti s ADHD (Nordby et al., 2023, s. 7). Bohatě rozvinutá fantazie (Žáčková a Jucovičová, 2017, s. 153) a kreativní myšlení (Sarkis, 2014, s. 25) pomáhají osobám s ADHD začínat nové projekty a nacházet dobrá řešení v práci, zároveň také činí jejich pracovní život zajímavější a členitější (Nordby et al., 2023, s. 6). Osoby s ADHD mají tedy vysokou tendenci volit si zaměstnání, v rámci něhož svou kreativitu můžou uplatnit (Verheul et al., 2015, s. 89).

S kreativitou úzce souvisí nápaditost a originalita, která je u osob s ADHD často vyzdvihována (Verheul et al, 2015, s. 89). Osoby s ADHD mají schopnost vnímat odlišným neobvyklým způsobem (Žáčková a Jucovičová, 2017, s. 153), který plyne z odlišného vnímání

reality (Závěrková, 2018, s. 70), jež jim umožňuje schopnost vidět věci, které ostatní vidět nemusí (Crook a McDowall, 2024, s. 116). Díky tomu mají osoby s ADHD originální nápady (Nordby et al., 2023) a mohou inspirovat ostatní svým inovativním přístupem (Mahdi et al., 2017, s. 1226). Tento způsob vnímání a myšlení může vést k neotřelým, originálním a nestandardním závěrům (Žáčková a Jucovičová, 2017, s. 153) a ke schopnosti nalézat neobvyklá řešení problémů (Redshaw a McCormack, 2022, s. 25). Z toho důvodu jsou osoby s ADHD nejefektivnější v procesu zavádění nových postupů při počátcích, kdy je potřeba nápady vytvářet, než při samotné implementaci nápadů (White and Shah, 2011, s. 675). Osobám s ADHD tedy pomáhá, pokud mají k dispozici mnoho od sebe odlišných a nových úkolů, které taková řešení vyžadují, protože se poté více do své práce angažují (Lasky et al., 2016, s. 9).

Mezi přednosti osob s ADHD patří také schopnost multi-taskingu, tedy „*schopnost provádět souběžné úkoly nebo úlohy prokládáním*“ (Burgess, 2000, s. 281). Osoby s ADHD často pracují efektivněji, když se zabývají více úkoly najednou (Arnold, Esteal a Rice, 2010, s. 365), protože přeskakování mezi úkoly jim nabízí vyšší úroveň stimulace a může je udržovat aktivní a zaujaté (Babajanyan et al., 2023, s. 1). To platí za předpokladu, že mají osoby s ADHD zvolený jasný cíl a úkoly dokončují (Závěrková, 2018, s. 70). Multi-tasking je pro osoby ADHD snazší zejména v organizacích s rychlým prostředím a pracovním tempem (Kessler et al, 2005, s. 328).

Přestože byl hyperfokus zmíněn již v předchozí kapitole z negativní perspektivy, pro osoby s ADHD může zároveň být velmi přínosnou silnou stránkou. Pro osoby s ADHD může schopnost hyperfokusu fungovat jako posilující faktor při plnění náročných pracovních úkolů (Nordby et al., 2023, s. 6) a může jim výrazně zvyšovat výkonnost (Sedgwick, Merwood a Asherson., 2019, s. 244), takže v některých oblastech mohou podávat vynikající výkony (Arnold, Esteal a Rice, 2010, s. 365). To však platí pouze v případech, že je daná činnost zajímavá (Ozel-Kizil et al., 2016, s. 351). Vzhledem ke skutečnosti, že osoby s ADHD mohou být velmi efektivní v rychlém a hektickém prostředí (Patton, 2009, s. 334), hyperfokus může být účinným nástrojem, jak této efektivity dosáhnout.

Dalším pozitivním projevem ADHD je otevřenost a zvědavost po nových zkušenostech (Crook a McDowall, 2024, s. 118). Motivace zkoušet a učit se nové věci (Nordby et al., 2023, s. 6) mohou být pro organizace velmi přínosné zvláště ve chvílích, kdy osoby s ADHD pociťují návaznou vysokou míru energie (Redshaw a McCormack, 2022, s. 20), která se často mění v optimismus a pozitivní energii (Mahdi et al., 2017, s. 1228). Z tohoto ohledu mohou být inspirací ostatním spolupracovníkům a zároveň se samy rozvíjet.

3 Výkonnost osob s ADHD

Pojmy výkonnost a výkon hrají v této práci klíčovou roli a je nutné mezi nimi náležitě rozlišovat, protože jejich vzájemné zaměňování je častým jevem. S oběma pojmy se nejčastěji setkáváme především v souvislosti s řízením pracovního výkonu nebo řízením pracovní výkonnosti, jejichž anglické ekvivalenty jsou částečnou příčinou jejich nejasného vymezení. Termín „performance appraisal“ je obvykle překládán jako hodnocení výkonnosti, ačkoli v kontextu menšího měřítka událostí může být chápán také jako hodnocení výkonu. Termín „performance management“ se rovněž překládá jako hodnocení výkonnosti, ale někteří ekonomové jej překládají jako řízení pracovního výkonu. V důsledku tohoto nejasného vymezení není v této oblasti sjednocená terminologie a v souvislosti s oběma pojmy se můžeme setkat s rozdílnými označeními (Wagnerová, 2008, s. 11).

Výkon je v literatuře v tradičním pojetí vnímán jako výstup nebo výsledek pracovní činnosti, pro něž Koubek (2004, s. 22) používá anglický výraz „output“. Pracovní výkon je definován jako „...výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek“ (Wagnerová, 2008, s. 12). Kohoutek a Štěpaník (2000, s. 34) používají podobnou definici „množství práce vykonané za jednotku času“. Téměř identické vymezení používá i Štikar s kolektivem autorů (2003, s. 63) pod označením výkon pracovníka. Jeho podoba je v tomto pojetí tedy definována plněním kvantitativních cílů, tedy bezprostředně zjištělným a měřitelným množstvím odvedené práce (Koubek, 2004, s. 22), jako např. počet zmetků nebo chyb, absence, fluktuace apod. (Kohoutek a Štěpaník, 2000, s. 36). Toto pojetí výkonu však ztrácí relevanci v důsledku čím dál obtížnější kvantifikace práce a výkon je tedy vnímán komplexněji (Koubek, 2004, s. 22).

Pracovní výkon lze vyjádřit vzorcem $V = f(M, S, P)$, který vyjadřuje, že „...individuální výkon je součinem motivace (M), schopností (S) a podmínek (P)“ (Kocianová, 2010, s. 37). V některých zdrojích lze nalézt omezenější verzi toho vzorce (např. Bedrnová a Nový, 2007, s. 374; Mayerová, 1997, s. 91), která se orientuje pouze na součin motivace a schopností bez zahrnutí vlivu podmínek, tj. $V = F(M \cdot S)$. Vztah vyjádřený vzorcem však platí pouze v omezené míře při dosažení optimálních hodnot zejména v oblasti motivace, poté může výkon v důsledku nedostatku motivace nebo naopak přemotivovanosti nestoupat nebo dokonce klesat (Kocianová, 2010, s. 37; Bedrnová a Nový, 2007, s. 374–375). Tuto tendenci vyjadřuje tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon, též nazývaný jako „obrácená U-křivka“ (Bedrnová a Nový, 2007,

s. 375). Obecně lze však tvrdit, že taková kvantifikace a zjednodušení již nekoresponduje s novějšími pojetími výkonu, protože opomíjí další zásadní složky pracovního výkonu.

V novějším pojetí je výkon vnímán nejen jako samotný výsledek, ale i jako způsob, jakým bylo výsledku dosaženo (Armstrong a Taylor, 2015, s. 414), tedy způsob provedení a způsob chování (Koubek, 2004, s. 22). V práci postupně klesá množství úkolů s měřitelnými výsledky, případně kvantifikovatelné výstupy již nehrají tak významnou roli v jejich pracovní náplni. Můžeme se setkat i se zcela opačnými pohledy, že jako výkon by mělo naopak být považováno pouze chování, nebo že by se mělo rozlišovat mezi výkonem v podobě výsledků a výkonem v podobě chování (tamtéž, s. 22). Tento pohled totiž zohledňuje skutečnost, že existují faktory, které pracovník nemá pod kontrolou a které výkon ovlivňují (Koubek, 2015, s. 202), což je v této práci klíčový poznatek.

Nejnovější definice zahrnují jak chování, tak výsledek, přičemž chování pracovníka přeměňuje výkon z neurčité formy na konkrétní akci. Chování tedy „...*není jen nástrojem k dosažení výsledků, ale je výsledkem samo o sobě, a je produktem duševního a tělesného úsilí*“ (Koubek, 2004, s. 22–23). Chování pracovníka je ovlivňováno jeho dovednostmi a znalostmi, osobnostními rysy, potřebami a hodnotami, proto jsou tyto charakteristiky také považovány za součást pracovního výkonu (Koubek, 2004, s. 22–23). Je tedy nutné uvažovat nad výkonem nejen jako nad výstupem (výsledkem), ale i nad jeho vstupem (chováním) (Armstrong a Taylor, 2015, s. 414). Dle Koubka (2004, s. 23) je tedy pracovní výkon „*výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů)*“.

Výkonnost se úzce váže právě na tyto charakteristiky, které podmiňují to, jakým způsobem pracovníci pracují, tj. na vlastnosti a dispozice. Zároveň může být považována jako připravenost pracovníků dosahovat specifických výkonů (Štikar et al., 2003, s. 63). Wagner (2009, s. 17) výkonnost vymezuje jako způsob nebo průběh, jakým je vykonávána pracovní činnost, a zdůrazňuje nutnost referenčního způsobu pro objektivní vnímání výkonnosti. Podobně výkonnost vymezuje Mayerová (1997, s. 91), která za výkonnost považuje požadovaný a vynakládaný výkon, a uvádí, že člověk při plnění pracovních úkolů uplatňuje pouze částečně svou potenciální výkonnost pro případ mimořádných událostí, kdy by mohla být použita vzniklá tzv. výkonnostní rezerva. Výkonnost tedy není maximální možný výkon, ale „...*reálně dosažený výkon, který je pro pracovníka standardní, typický, vyplývá z jeho schopností, pracovního tempa, motivace, aktuálních pracovních podmínek a podobně.*“ (Štikar et al., 1996, s. 87). Obecně by se tedy dalo říci, že výkonnost je „...*obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu...*“ jedince (Wagnerová, 2008, s. 12), které je ovlivňováno

subjektivními a objektivními předpoklady (Mayerová, 1997, s. 91–94) a dlouhodobými i situačními faktory (Kocianová, 2010, s. 37). Je-li hodnocena práce, jedná se výkon, a je-li hodnocen pracovník, je hodnocena výkonnost (Štikar et al., 2003, s. 63).

V literatuře se můžeme setkat s různými členěními determinant, které výkon ovlivňují. Vzhledem k cíli empirického šetření a celé povaze práce však budu vycházet zejména ze členění dle Mayerové (1997, s. 91–93), která determinanty výkonnosti člení na subjektivní a objektivní předpoklady a v jehož rámci budou pro celistvý obraz doplněny poznatky ostatních autorů.

3.1 Subjektivní a objektivní předpoklady výkonnosti

Subjektivních předpokladů, jimiž je výkonnost podmíněna, je široká škála a každý člověk má své vlastní osobní a specifické předpoklady, které výkonnost ovlivňují. V důsledku toho podávají pracovníci za stejné situace různé výkony a výkonnost se může průběžně měnit i u jednotlivce samotného (Štikar et al., 2003, s. 23; Mayerová, 1997, s. 91). Mayerová (1997, s. 92) člení subjektivní předpoklady na *tělesné a duševní vlastnosti a schopnosti člověka pro práci, kvalifikační předpoklady člověka a volní vlastnosti člověka*.

Tělesné a duševní vlastnosti vychází z předpokladu, že „...u každé práce je možno stanovit, které osobní vlastnosti a schopnosti narušují výkon člověka.“ (Mayerová, 1997, s. 92). Jsou určeny osobní způsobilostí člověka, jež se stanovuje pomocí věcného zhodnocení pracovníka k výkonu (Mayerová, 1997, s. 93). V kontextu této práce je právě tato skupina významná, protože v této oblasti se ADHD může projevat nejvýrazněji. Můžeme do ní začlenit osobnostní vlastnosti, pracovní a zájmové zaměření, motivaci k práci, trvalý a aktuální zdravotní stav (Štikar et al., 2003, s. 64). Mezi osobnostní vlastnosti patří i psychické předpoklady jako např. senzomotorické, intelektové a autoregulační (Štikar et al., 1996, s. 88).

Kvalifikační předpoklady člověka představují odbornou připravenost, která zahrnuje soubor znalostí, dovedností a zkušeností umožňující pracovníkům úkol adekvátně zvládnout (Mayerová, 1997, s. 92) a dosáhnout požadovaných výsledků (Armstrong a Taylor, 2015, s. 414). Ty určují jeho kvalifikační potenciál pracovníka (Bedrnová a Nový, 2007, s. 390). Jejich podoba se v průběhu času výrazně nemění a jejich vývoj je obvykle pomalý, nicméně je nutné splnit určitou minimální úroveň pro přijatelné či úspěšné vykonávání práce. Odborné schopnosti tedy zejména určují horní hranici pracovníkova výkonu (Koubek, 2004, s. 23).

Volní vlastnosti znamenají určitou vytrvalost a odolnost nutnou pro podávání rovnoměrného pracovního po celou dobu pracovní doby i odolnost během náhlé situační zátěže

(Mayerová, 1997, s. 92). Předpokládají kolísání ve vynaloženém úsilí a investované energii v souvislosti s povahou úkolu a momentálním stavem, ve kterém se pracovník nachází (Koubek, 2004, s. 23).

Sporným bodem mezi autory je, zda sociálně-psychologické podmínky patří k subjektivním nebo objektivním předpokladům. Ačkoliv je Mayerová (1997, s. 94) zařadila mezi objektivní předpoklady, Kohoutek a Štěpánik (2000, s. 35) a Štikar a kolektiv (2003, s. 64) je vymezují samostatně a Bedrnová a Nový (2007, s. 710) je zahrnuli mezi širší osobnostní předpoklady. To lze interpretovat tak, že sociálně-psychologické podmínky jsou výsledkem interakce mezi člověkem jako osobností a jeho okolím tvořeným dalšími osobnostmi. Beze sporu však lze tvrdit, že jejich základem jsou vztahy mezi zaměstnanci a soubor hodnotících postojů, názorů a norem uznávaných v dané pracovní skupině (Mayerová, 1997, s. 95). Mezi ně patří mj. kvalita interakcí a komunikace mezi pracovníky, úroveň a kvalita sociálních vztahů i vedení lidí jednotlivými vedoucími pracovníky (Štikar et al., 2003, s. 64), prestiž pracoviště a náročnost práce na sociální adaptabilitu (Kohoutek a Štěpánik, 2000, s. 35). Koubek (2004, s. 25) jako příklady uvádí jednání s lidmi, ochotu ke spolupráci, vztahy ke spolupracovníkům a chování k nadřízeným a podřízeným.

Objektivní předpoklady výkonnosti jsou vnější okolnosti, za kterých dochází k pracovnímu výkonu (Mayerová, 1997, s. 93). Jiní autoři je označují také jako technické, ekonomické a organizační podmínky výkonnosti (Štikar et al., 2003, s. 63), technické a ekonomické podmínky (Kohoutek a Štěpánik, 2000, s. 35) nebo vnější podmínky (Bedrnová a Nový, 2007, s. 390).

První skupinou dle Mayerové (1997, s. 92) je *objektivní zajištění práce, technologie a technické vybavení*, které kladou důraz na odbornost i zachovávání normativně stanovených pravidel. Je známou skutečností, že špičková technologie a kvalita pracovních prostředků jsou předpokladem dobrého výkonu. Na pracovním výkonu se tedy podílí technické vybavení pracoviště a používaná technologie (Bedrnová a Nový, 2007, s. 390).

Důležitá je také *organizace a řízení pracovního procesu* (Mayerová, 1997, s. 93). Řízení definuje pracovní dobu a přestávky, a zajišťuje efektivní využití pracovní doby a dodržování organizačních pravidel. Mezi ně lze také zahrnout „...způsob přidělování práce a způsob zajišťování a realizace výrobních, technických a organizačních změn“ (Štikar et al., 2003, s. 64).

Třetí skupinu tvoří *způsoby hodnocení a odměňování práce*, která zahrnuje činnosti, jimiž organizace zhodnocují činnost pracovníků (Mayerová, 1997, s. 93). Jedná se o uplatňované způsoby odměňování pracovníků (Štikar et al., 2003, s. 64) společně s hmotnou zainteresovaností pracovníků (Kohoutek a Štěpánik, 2000, s. 35). Zatímco hodnocení pracovníků „...poskytují organizacím představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech pracovníků...“ a „...je významnou složkou řízení pracovního výkonu.“ (Kocianová, 2010, s. 145), odměňování ovlivňuje množství a kvalitu budoucí práce. Obě personální oblasti jsou významnými motivačními nástroji (tamtéž, s. 145, 160). Racionální použití těchto způsobů může mít vybízející funkci a může usměrňovat pracovní jednání lidí (Mayerová, 1997, s. 93).

Předposlední skupinou jsou *vnější pracovní podmínky*, které jsou charakterizovány jako příjemné, čisté, dobře osvětlené, vkusně upravené a nepříliš hlučné pracovní prostředí (Mayerová, 1997, s. 93). Štikar a kolektiv (2003, s. 64) je charakterizují jako celkovou úpravu a uspořádání pracoviště a vnější fyzikálně chemické podmínky pracovního prostředí. S nimi také úzce souvisí poslední skupina *sociální a hygienické vybavení pracovišť*, které poskytuje základní vybavení pro pracovní pozici a zajišťuje zaměstnanci minimální komfort nezbytný pro uspokojení osobních potřeb (Mayerová, 1997, s. 94). K nim lze také doplnit bezpečnost práce (Štikar et al., 2003, s. 64).

3.2 Dopad ADHD na pracovní výkonnost

Vzhledem k nejasnému vymezení výkonu a výkonnosti napříč českou i zahraniční literaturou je obtížné najít porovnatelné poznatky o výkonnosti osob s ADHD. V české literatuře je výkonnost osob s ADHD zmiňována pouze okrajově jako důsledek projevů ADHD, zatímco v zahraničních zdrojích se poznatky rozptylují mezi kvantifikací pracovního výkonu, produktivitou osob s ADHD a projevech ADHD na pracovišti. Výkonnosti v pojetí, v jakém byla popsána v předchozí kapitole, se věnují publikace o ADHD na pracovišti, které popisuje druhá kapitola této práce. V této kapitole budou tedy prezentovány jak kvantitativní poznatky o pracovním výkonu osob s ADHD, tak i projevy ADHD na pracovišti v kontextu subjektivních a objektivních determinant pracovního výkonu popsaných v předchozí kapitole.

Z kvantitativního hlediska byl pracovní výkon měřen zejména ztracenými pracovními dny v důsledku zdravotních obtíží, chybovosti a následnými ekonomickými následky. Jako nejvýznamnější práci věnující se pracovnímu výkonu osob s ADHD lze označit průzkumu „*The prevalence and effects of adult attention-deficit/hyperactivity disorder (ADHD) on the*

performance of workers: results from the WHO World Mental Health Survey Initiative“ od Světové zdravotnické organizace (de Graaf et al., 2008, s. 835-842). Hlavními zjištěními tohoto průzkumu byla prevalence 3,5 % ADHD mezi pracovníky, což má celkově za následek 143 milionů dní ztracené práce. Zároveň pracovníci s ADHD mají v průměru 8,4 nadbytečných dnů pracovní neschopnosti ročně a ještě vyšší průměrný roční počet nadbytečných pracovních dnů spojený se sníženou kvantitou (21,7 dne) a kvalitou práce (13,6 dne). Navíc pouze malá část respondentů tohoto výzkumu byla léčena, což by na zjištěné údaje mělo významný vliv (de Graaf et al., 2008, s. 835).

Ztráta práce a nízký pracovní výkon mají i ekonomický dopad, který byl Halmøy a kolektivem (2009, s. 175) vyčíslen na základě plateb zaměstnavatele za žádosti o invaliditu a imputované mzdy za dny nepřítomnosti v práci z lékařských důvodů (např. dny v nemocnici, návštěvy lékaře). Kessler a kolektiv (2005, s. 568) zjistili, že ADHD je spojeno s 4–5% snížením pracovní výkonnosti kvůli absenci z důvodu nemoci nebo pracovním úrazům a ročně ubírá pracovníkům 35 dní a 5661 dolarů mzdového ekvivalentu ztraceného výkonu na pracovníka s ADHD. Studie zkoumající vzorek ve Spojených státech amerických tyto náklady rozlišila mezi muži a ženami s ADHD, z nichž u žen činily 1,20 miliardy dolarů a 2,26 miliardy dolarů u mužů (Matza, Paramore a Prasad, 2005, s. 1).

Ačkoliv mají tyto poznatky svou důležitost, stále se jedná o kvantifikaci pracovního výkonu, a tedy částečnou redukci jinak komplexní skutečnosti. Jak uvádí Koubek (2004, s. 22), je nutné „...rozlišovat mezi výkonem v podobě chování a výkonem v podobě výsledků.“ Zmíněné tři publikace pracovní výkon redukovaly pouze na výsledky a jejich kvantifikaci, pracovní výkon v podobě chování má však na tyto výsledky přímý vliv. Je proto nutné porozumět, jaký dopad mají projevy ADHD na pracovní výkon na behaviorální rovině a jak ovlivňují předpoklady výkonnosti.

Skutečnost, že projevy ADHD mají vliv na pracovní výkonnost, uvádí nespočet autorů, mezi nimiž je např. Hrnčiarová (2021, s. 17), Raboch a kolektiv (2015, s. 65), Paclt a kolektiv (2007, s. 19) a mnoho dalších. Je jasně prokázáno, že zhoršený pracovní výkon a horší pracovní výsledky jsou funkčními důsledky ADHD v dospělosti (Raboch et al., 2015, s. 65). Příčinou je jak primární triáda příznaků ADHD, tak i exekutivní dysfunkce. Následkem je kolísavost a výkyvy výkonnosti a nenaplnění svého výkonového potenciálu (Žáčková a Jucovičová, 2017, s. 36–37,70).

Zhodnotíme-li subjektivní předpoklady výkonnosti optikou příznaků ADHD, lze identifikovat několik oblastí, kde je výkonnost osob s ADHD znevýhodněna. Snížená výkonnost může mít počátek již v nižším dosaženém vzdělání (Hrnčiarová, 2021, s. 21; Barkley, 1990, s. 126) vzhledem ke Koubkovu tvrzení, že odborná připravenost stanovuje horní hranici pracovního výkonu (2004, s. 23). Dospělí s ADHD tedy kvůli nižšímu vzdělání ani nemusí naplnit svůj plný výkonnostní potenciál. Dále je zjevné, že problémy s organizací práce (Drtilková, 2007b, s. 218) a seberegulací (Shiels a Hawk, 2010, s. 951), tj. související s deficitem exekutivních dysfunkcí, jsou významnou překážkou pro stanovení adekvátní osobní způsobilosti k pracovnímu výkonu. Připočteme-li problémy s pozorností a impulzivní chování, tato způsobilost je ještě nižší. Navíc *volní vlastnosti*, které jsou Mayerovou (1997, s. 92) explicitně stanoveny jako determinanta výkonnosti, jsou v důsledku deficitů exekutivních funkcí velmi ohroženou oblastí. ADHD tedy může být rizikem pro všechny subjektivní determinanty výkonnosti uvedené v předchozí kapitole a lze vyvodit, že právě skrze subjektivní determinanty snižuje výkonnost více než objektivní determinanty. Jedinou oblastí, kde by bylo možné sledovat zvyšování výkonnosti v souvislosti s ADHD, je uplatnění pozitivních aspektů z kapitoly 2.2. Ty jsou však tak specifické svou omezenou uplatnitelností pouze u dílčích úkolů, a tudíž mohou v některých případech také přispívat ke zmíněným výkyvům (Žáčková a Jucovičová, 2017, s. 36). Ačkoli tedy mohou být významným aspektem pro zvýšení výkonnosti, v konečném důsledku nemusí v kombinaci s negativními aspekty a povahou úkolu mít na výkonnost významný vliv. Subjektivní předpoklady výkonnosti jsou tedy více ohroženy negativními aspekty ADHD než těmi pozitivními. To je umocněno samotnou podstatou poruchy, jejíž projevy plynou z člověka samotného, nikoliv z jeho okolí.

Z hlediska objektivních determinant výkonnosti tedy okolí zdaleka nehraje tak významnou roli jako konkrétní podoba ADHD u jednotlivých jedinců. Také však lze sledovat určitá rizika v důsledku projevů ADHD, která by mohla výkonnost snižovat. V této oblasti mohou být velmi problematické *vnější podmínky*, které v případě špatného nastavení mohou osoby s ADHD rozptylovat a tím snižovat jejich efektivitu jejich práce. Rozptýlení může mít podobu nadměrného hluku, vizuálních rozptýlení, silných pachů nebo i spontánních konverzací nesouvisejících s aktuálně vykonávanou činností. Pokud nemají osoby s ADHD nastavenou volnou pracovní dobu nebo práci z domova, které jim umožňují rozptylující podněty eliminovat, můžou mít vnější podmínky společného pracoviště významný dopad na výkonnost osob s ADHD (Beward, 2024, s. 104–105). Barkley a Benton (2022, s. 216–217) doporučují

vlastní kanceláře pro zlepšení výkonnosti, nicméně takové pracovní prostředí není dostupné pro všechny.

Organizace a řízení pracovního procesu jsou oblastí, které při vhodném nastavení potřebám osob ADHD mohou mít velmi pozitivní vliv na výkonnost a naopak. Pokud je osobám s ADHD umožněno vykonávat práci v rámci flexibilní pracovní doby, umožňuje jim to volbu méně vytížených časových intervalů, eliminaci přebytečných stimulů a společenských nároků, k tomu také napomáhají častější přestávky. Flexibilní pracovní doba umožňuje případně osobám s ADHD pracovat v noci nebo naopak velmi časně ráno. Podobný efekt může zase mít i práce z domova (Breward, 2024, s. 104). Pokud ale nemají možnost takové svobody, negativní vliv na výkonnost může být významný. Té může být docíleno skrze podporu od svého nadřízeného (Barkley a Benton, 2022, s. 212). Nicméně je nutné zdůraznit, že kvůli tendencím osob s ADHD nerespektovat autoritu a dělat si věci po svém (Drtilková, 2007b, s. 218) této možnosti nemusí být využito. Pokud je tedy organizace pracovního procesu nastavena adekvátně symptomům ADHD, můžou mít na výkonnost negativní vliv a naopak.

Sociálně-psychologické podmínky na pomezí subjektivních a objektivních determinant mohou mít na výkonnost osob s ADHD také výraznější dopad v důsledku slabších sociálních schopností (Adamou et al., 2013, s. 3), které jsou pro ně typické (Patton, 2009, s. 332). Vzhledem k tomu, že špatné pracovní vztahy negativně ovlivňují výkonnost (Kocianová, 2010, s. 181) a že osoby s ADHD často uvádějí, že jim ADHD negativně ovlivňuje vztahy na pracovišti (Kirino et al., 2015, s. 5; Küpper et al, 2012, s. 838), lze předpokládat určitou souvislost, že ADHD negativně ovlivňuje výkonnost i skrze sociálně-psychologické podmínky. Jednotlivé příčiny se mohou lišit napříč jednotlivci, nicméně bývají uváděny např. problémy se zvolením adekvátního emocionálního zabarvení při komunikaci nebo tendence dominovat v konverzacích nadměrnou mluvou (Breward, 2024, s. 107).

Ačkoliv není odborná pozornost věnována výkonnosti ADHD osob tak, jak byla vymezena této práci, lze sledovat a předpokládat určité vztahy projevů ADHD a determinant výkonnosti. Ty nám ukazují vysokou variabilitu a mnoho rizikových oblastí, skrze které mohou mít symptomy významný negativní vliv na výkonnost osob s ADHD. Přesto vnímám jako výzkumnou příležitost této oblasti věnovat více výzkumné pozornosti, protože osoby s ADHD tvoří nezanedbatelnou část pracovní síly (Lauder, McDowall a Tetenbaum, 2022, s. 1) a při správném zvolení a nastavení své práce mohou být velmi přínosnými pracovníky (Robbins, 2017, s. 1).

4 IT specialisté s ADHD

Informační technologie jsou jedním z nejdynamičtějších a nejrychleji se rozvíjejících odvětví a zároveň slouží jako jeden ze základních kamenů dnešního každodenního (Český statistický úřad, dále ČSÚ, 2019, nestránkováno) a podnikatelského světa (Bailey a Mitchell, 2006, s. 28). Naše společnost by nemohla fungovat bez velkých a profesionálních softwarových systémů (Sommerville, 2013, s. 11). Pro prosperitu v takovém odvětví je dle Gallaghery a kolektivu (2010, s. 144) nutné oplývat kompetencemi v široké škále technických i netechnických dovedností, které jsou také specializované a těžko nahraditelné (Calisir, Gumussoy a Iskin, 2011, s. 514). Z toho důvodu je po kvalitních IT specialistech je velmi vysoká poptávka (Bailey a Mitchell, 2006, s. 28). IT specialisté jsou tedy skupinou, jejíž specifika jsou v kombinaci s diagnózou ADHD klíčová pro efektivní fungování a práci.

Ačkoliv v odborné literatuře zatím chybí údaje o zaměstnáních osob s ADHD, a tedy počtu osob s ADHD v IT sektoru a zejména mezi IT specialisty, vzhledem k prevalenci ADHD v české populaci 2,5 % (Vňuková et al., 2021, s. 1657) můžeme soudit, že určitá pravděpodobnost výskytu osob s ADHD mezi IT specialisty, kterých je v České republice 125 000 (Pištorová, 2022, nestránkováno), existuje. Předchozí kapitoly ukázaly, že způsob práce osob s ADHD je specifický a pro osoby s ADHD z něj vyplývají specifické potřeby. Tyto potřeby a specifický způsob práce se však nemusí slučovat se specifiky pozice IT specialista, přestože v určitých oblastech může naopak přinášet osobám s ADHD výhody. Na druhou stranu pozitivní aspekty ADHD mohou naopak osoby s ADHD k informačním technologiím přitahovat. Vztah osob s ADHD a povoláním IT specialista tedy přináší neprozkoumanou oblast, která v literatuře zatím téměř není zastoupena a která má zároveň významný potenciál.

4.1 Specifika pracovní pozice IT specialista

Dle Národní soustavy povolání (dále NSP) jsou informační technologie definovány následovně: „*Informační technologie se pomocí technického a programového vybavení zabývají projektováním, konstruováním, programováním, ochranou, uchováváním a vyhledáváním, opravou a údržbou počítačových, databázových a informačních systémů, webových stránek a číslicových zařízení a konfigurací, správou, ochranou, opravou a údržbou počítačových sítí nebo jednotlivých počítačů.*“ (Ministerstvo práce a sociálních věcí, dále MPSV, 2017, nestránkováno). V NSP jsou informační technologie zařazeny do odborné skupiny *Finančních, řídicích a podpůrných činností*. Vymětal (2009, s. 15) do oblasti IT

zahrnuje techniky a technologie pořizování a zpracování dat a prostředky jejich přenosu, uchování, využívání a vyhodnocování. IT by se tak podle něj může shrnout jako „*množina prostředků a metod sloužících k práci s daty a informacemi*“ (Vymětal, 2009, s. 15).

Dle mezinárodní klasifikace zaměstnanců ISCO 08 je pro tuto oblast používán název *information communication technologies* (ICT), který je v této práci účelně používán jako synonymum IT. Pracovníci v ICT zde jsou členěni do dvou skupin. *Manažeři, inženýři a specialisté v oblasti ICT* (dále specialisté) vyvíjí nové technologie a jiné související koncepty, takže se jedná převážně o analytiku a vývojáře softwaru a počítačových aplikací nebo o specialisty na databáze a počítačové sítě. Druhou skupinou jsou *Technici, mechanici a opraváři v ICT* (dále technici), kteří zajišťují chod a podporu systémů, takže jde převážně o techniky v oblasti telekomunikací, správce webu nebo techniky uživatelské podpory informačních technologií (Myšková Skarlandtová, 2021, s. 9). Z tohoto členění také vychází ve svých publikacích Český statistický úřad (dále ČSÚ), který specialisty a techniky souhrnně nazývá ICT odborníky. Ti jsou definováni následovně: „*ICT odborník je zaměstnanec, jehož hlavní činností v práci je vývoj či umožnění využívání informačních a komunikačních technologií jiným osobám.*“ (ČSÚ, 2019, nestránkováno). Vzhledem k zaměření této bakalářské práce však bude pozornost dále věnována pouze první skupině.

Skupina *Manažeři, inženýři a specialisté v oblasti ICT* mezi ICT odborníky mírně převažuje s celkovým počtem 125 000 k roku 2021 (Pištorová, 2022, nestránkováno). V rámci ní se rozlišují dvě skupiny. První a nejpočetnější je *Specialisté v oblasti ICT* (kód ISCO 25), jichž bylo v roce 2021 109,8 z celkových 125 000. Tato skupina se dále člení na početnější *Analytiku a vývojáře softwaru a počítačových aplikací* (kód ISCO 251), jichž bylo v roce 2021 79 000, a *Specialisty v oblasti databází a počítačových sítí* (kód ISCO 252) s počtem 30 700 (Myšková Skarlandtová, 2021, s. 11; Pištorová, 2022, nestránkováno). Zaměstnání ve skupině ISCO 251 zahrnují následující podskupiny: *Systemoví analytici* (2511), *Vývojáři softwaru* (2512), *Vývojáři webu a multimédií* (2513), *Programátoři počítačových aplikací* (2514) a *Specialisté v oblasti testování softwaru a příbuzní pracovníci* (2519) (Pištorová, 2022, nestránkováno). Ke všem těmto podskupinám je v této práci i dle ČSÚ referováno jako k IT specialistům, práce tedy nebude věnovat výraznější pozornost druhé skupině, kterou jsou méně početní *Manažeři a inženýři v ICT* s 12 400 (tamtéž).

V porovnání s předchozími roky lze sledovat postupné zvyšování počtu IT specialistů, protože v roce 2015 bylo IT specialistů 86 400 a v roce 2019 108 400 (Myšková Skarlandtová, 2021, s. 10). Z toho jsou nejvíce zastoupeny věkové skupiny 35–44 let (45 100) a 25–34 let

(38 600) (Pištorová, 2022, nestránkováno). Nadpoloviční většina IT specialistů je tedy mladší 45 let.

Co se týče vzdělání, tak mezi IT specialisty jsou kladeny vyšší nároky na dokončené vzdělání než u IT techniků. Z toho důvodu také nastupují do práce později. Výrazná většina IT specialistů má vysokoškolské vzdělání (83,6 %), z čehož 77,7 % má magisterské nebo doktorské vzdělání. Pouze 16,4 % má střední vzdělání s maturitou (Pištorová, 2022, nestránkováno).

Výrazná většina IT specialistů pracují jako zaměstnanci (84 400), pouze 25 400 z nich pracují jako podnikatelé nebo osoby samostatně výdělečně činné (dále OSVČ). Oblasti, ve kterých nejčastěji pracují podle převažující ekonomické činnosti jejich zaměstnavatele, jsou *průmysl a stavebnictví a informační a komunikační činnosti* (Pištorová, 2022, nestránkováno). Jejich průměrný hrubý měsíční plat byl v roce 2022 49 736 Kč a průměrná hrubá měsíční mzda 84 052 Kč (ČSÚ, 2023, nestránkováno). Jedná se tedy nadprůměrně placenou oblast.

Pro IT specialisty je typické, že pracují z domova nebo tzv. hybridně, tedy že kombinují kancelář zaměstnavatele se svým vlastním pracovním prostředím. Mezi softwarovými vývojáři využívání těchto dvou pracovišť téměř vyrovnané. Z domova pracuje 42,2 % a hybridně 41,4 % IT specialistů. Pouze na stanovené pracoviště dochází pouze 16,4 % (Stack Overflow, 2023, nestránkováno). ČSÚ (2021, nestránkováno) uvádí, že organizace v oboru informačních technologií nejčastěji nechávají své zaměstnance pracovat z domova, konkrétně 97 % z nich.

IT sektor je hlavní doménou mužů. Mezi IT specialisty je výrazně vyšší počet mužů než žen. To platí již při studiu IT oborů na vysokých školách, které v roce 2020 studovalo pouze 17 % žen, předchozí roky dokonce ještě méně (Myšková Skarlandtová, 2021, s. 4). V samotné praxi je pak zastoupení žen ještě menší než mezi studenty, protože se dlouhodobě pohybuje kolem hodnoty 10 % (tamtéž, s. 10). Dle nejaktuálnějších údajů z roku 2021 je zastoupení žen mezi IT specialisty 9,8 %. Muži mají také vyšší mzdy cca o 10 000 Kč (ČSÚ, 2023, nestránkováno). Je však často uváděným paradoxem a zároveň zajímavostí, že první programátorkou vůbec byla žena (Thompson, 2019, s. 188).

Rozsah jednotlivých povolání IT specialistů v informačních technologiích je dle NSP široký a jejich náplň se liší podle jednotlivých kvalifikačních úrovní. Vzhledem k vysokým kvalifikačním nárokům i dle popisu jednotlivých povolání lze vyvodit, že IT specialisté jsou spíše ti, kteří se pohybují na kvalifikační úrovni 4 a výše, lze ale předpokládat, že se budou nacházet převážně na vyšších úrovních. Početně nejvíce povolání má úroveň NSP 6, pro kterou

je nutné vzdělání na bakalářské nebo na vyšší odborné úrovni a ve které jsou zahrnuta povolání jako *grafik uživatelského rozhraní*, *analytik IT* nebo *samostatný programátor*. V kvalifikační úrovni NSP 7, pro kterou je nutné magisterské vzdělání a která je počtem povolání na druhém místě, se nachází povolání jako *správce řídicích systémů*, *podnikový architekt IT* nebo *manažer kybernetické bezpečnosti*. Kvalifikační úroveň NSP 4 s nutností středního vzdělání s maturitou nebo výučním listem obsahuje pouze povolání *programátor*, *správce aplikací* nebo *operátor výpočetní techniky*. V kvalifikační úrovni NSP 5 se nachází pouze *správce databází a technik kybernetické bezpečnosti*, pro které je nutné mít pomaturitní krátkodobé vzdělání (MPSV, 2017, nestránkováno). Můžeme tedy vyvodit, že práce IT specialisty je častěji vysoce kvalifikovaná. Přesto je nutné zdůraznit, že tato povolání nejsou regulovaná a lze je tedy vykonávat i bez vzdělání, jemuž odpovídají jednotlivé kvalifikační úrovně (Rudová, 2024, s. 45). To dokazuje také rozsáhlé šetření Stack Overflow 2023 Developer survey mezi softwarovými vývojáři, které školu jako zdroj potřebných technických dovedností uvádí až na třetím místě po online kurzech a certifikacích a jiných online zdrojích (Stack Overflow, 2023, nestránkováno).

Je-li tato práce zaměřena na IT specialisty, kteří jsou dle ČSÚ vymezeni jako ti, kteří vyvíjejí nové informační a komunikační technologie (Myšková Skarlandtová, 2021, s. 9), lze zjednodušeně tvrdit, že se zabývají vývojem a tvorbou softwaru na rozdíl od techniků, kteří se zabývají i hardwarem. Tím se zabývá softwarové inženýrství, které je technickou disciplínou zabývající se všemi aspekty produkce softwaru (Sommerville, 2013, s. 19). Podíváme-li se na jednotlivé podskupiny ve skupině ISCO 25 *Specialisté v oblasti ICT*, zjistíme, že náplně těchto pozic téměř kompletně pokrývají jednotlivé oblasti procesu vývoje softwaru, tedy vysokoúrovňové aktivity specifikace, vývoje, validace a evoluce (Sommerville, 2013, s. 35). Budou-li v této práci IT specialisté a softwaroví inženýři významově vnímáni jako stejná skupina, přínosem bude umožnění čerpání informací ze zahraničních zdrojů, kteří tuto skupinu nazývají právě velmi obsáhlým pojmem software inženýři. Z těchto důvodů bude tato práce čerpat ze zdrojů, které se softwarového inženýrství týkají, přestože jej ČSÚ vysloveně neuvádí jako vymezující aspekt IT specialistů.

IT specialisté musí mít širokou škálu schopností a dovedností k výkonu svého povolání a aby byli schopní konkurenceschopnosti a adaptace na neustále se rozvíjející a měnící se svět (Bailey a Mitchell, 2006, s. 28). Tyto schopnosti často jsou specializované a těžko nahraditelné (Calisir, Gumussoy a Iskin, 2011, s. 514). Zároveň se po IT specialitech chce mnohem více, než je uváděno v popisech jejich pracovních činností (Bailey a Mitchell, 2006, s. 30–31). Dle

Pittengerové (2015, s. 3) jsou to právě IT specialisté, kteří nejvíce pociťují turbulentní a neustále rozvíjející technologie, protože právě oni jsou iniciátory i příjemci těchto změn.

Obecně lze tvrdit, že IT specialisté musí mít dva druhy schopností a dovedností potřebných pro vykonávání své práce – technické a měkké. Ačkoliv se může zdát, že pro IT specialisty jsou důležitější technické dovednosti, které obsahují převážně různé metodiky, nástroje a techniky (Matturro, Raschetti a Fontán, 2019, s. 16) a porozumění technickým otázkám souvisejícím s vývojem softwaru (Sommerville, 2013, s. 543), měkké dovednosti mají stejnou důležitost (tamtéž, s. 542; Gallagher et al., 2010, s. 144). Vzhledem k rozsahu práce budou obě skupiny představeny pouze základně a povrchově.

Schopnosti, dovednosti a kompetence IT odborníků, tedy pracovníků v IT oblasti obecně, jsou vymezeny na nejobecnější rovině dle dokumentu *European e-Competence Framework 3.0*, který vychází z Evropského rámce kvalifikací. V něm je identifikováno 40 kompetencí a dovedností, které jsou po IT specialistech požadovány a jsou aplikovány na pracovištích informačních technologií. Kompetence jsou členěny do 5 oblastí odvozených dle podnikových procesů informačních technologií *PLAN – BUILD – RUN – ENABLE – MANAGE* (Evropská komise, 2014, s. 3–10). Konkrétnější vymezení předložil např. Gallagher a kolektiv (2010, s. 144–148) ve studii *The requisite variety of skills for IT professionals*, kde zdůrazňuje důležitost a nutnost širokého dovednostního záběru IT odborníků včetně měkkých dovedností, na něž klade obzvláště silný důraz. V této studii bylo identifikováno šest klíčových schopností, z nichž tři jsou technické a tři jsou netechnické. Technické znalosti jsou rozčleněny na *základní (foundational)*, např. programování a testování systémů), *operační (operational)*, např. hosting služeb) a *nezbytné (essential)*, např. systémová analýza nebo design systémů). Svým obsahem se ve zkráceném rozsahu shodují s rámcem Evropské komise.

Zvláštní pozornost si ale zaslouží identifikované netechnické vlastnosti, které byly identifikovány jako *dovednosti projektového řízení (Project Management Skills)*, *problémové/příležitostní dovednosti (Problem/Opportunity Skills)* a *vztahové dovednosti (Relationship Skills)*. Autoři je charakterizují jako schopnosti, které dávají IT profesionálům schopnost porozumět, vyvíjet a poskytovat efektivní řešení problémů organizace. Autoři netechnickým dovednostem přikládali zvláštní důležitost z toho důvodu, že na rozdíl od technických vlastností se nedají zadávat externě, a proto je důležité klást důraz na jejich rozvoj interně (Gallagher et al., 2010, s. 145–147).

V jiné studii Bailey a Mitchell (2006, s. 30) poskytují sice starší, avšak stále vysoce relevantní perspektivu na důležité dovednosti IT specialistů. Rozlišují tři druhy schopností, které jsou pro IT odborníky důležité: technické, měkké a obchodní, z nichž právě technické a měkké byly označeny jako nejdůležitější. Obchodní dovednosti jsou označovány jako důležité pouze pro určitou skupinu pracovníků.

Tyto publikace však zahrnují obecně všechny pracovníky v IT oblasti. Co se týče IT specialistů, nejlepší vymezení potřebných znalostí a vědomostí vymezuje tzv. SWEBOK, který je zkratkou pro *Software Engineering Body Of Knowledge*. Tento rámec se zaměřuje vyloženě na softwarové inženýry, kteří jsou v této práci považováni jako synonymum pro IT specialisty a jedná se o nezákladnější a nejdůvěryhodnější definici profese softwarového inženýrství. Byl vytvořen mezinárodní profesní společností IEEE Computer Society a nastoluje vědomostní rámec, který by IT specialisté měli v průběhu své kariéry ovládat (Bourque a Fairley, 2014, s. 17). Tento vědomostní rámec v podstatě kopíruje aktivity softwarových procesů, které vedou k produkci softwarového produktu. Těmi jsou specifikace softwaru, návrh a implementace softwaru, validace softwaru a evoluce softwaru (Sommerville, 2013, s. 37).

Pro specifikaci softwaru stanovuje SWEBOK nutnost znát softwarové požadavky. To znamená nejenom získávání, analýzu, specifikaci a ověřování požadavků na software, ale také správu požadavků během celého životního cyklu softwarového produktu. Softwarové projekty jsou kriticky zranitelné, pokud jsou činnosti související s požadavky prováděny špatně, tudíž je nutné na tuto oblast klást důraz již při počátečních fázích. Do této oblasti patří nejen pokročilá znalost dostupných technologií a metod, jimiž lze k novému problému přistoupit, ale i nutnost efektivní komunikace se zadavatelem (Bourque a Fairley, 2014, s. 1–5). IT specialisté tedy nejdříve musí umět zhodnotit, jestli je možné identifikované požadavky uspokojit pomocí aktuálních technologií a jestli je možné tak učinit ekonomicky efektivně z podnikového hlediska s ohledem na rozpočtová omezení. Na základě toho po diskusi s potenciálními uživateli a zákazníky vyvíjí prototypy, na jejichž základě specifikují finální požadavky do dokumentu (Sommerville, 2013, s. 45).

Při návrhu softwaru je dle SWEBOK rozlišován softwarový design a softwarová konstrukce. Softwarový design je část životního cyklu softwarového vývoje, kde se analyzují požadavky, aby se vytvořil popis vnitřní struktury softwaru. Tento popis zahrnuje architekturu softwaru, uspořádání komponent a jejich rozhraní, a měl by být dostatečně podrobný pro jejich konstrukci. Během tohoto procesu IT specialisté vytvářejí modely, které slouží jako plán pro následnou konstrukci. Samotná konstrukce na tento návrh navazuje a částečně ho i obsahuje

(Bourque a Fairley, 2014, s. 21–41). IT specialisté by měli být schopni sestavit návrh architektury, rozhraní, komponent a databáze (Sommerville, 2013, s. 47–48). Ke konstrukci se používá kombinace kódování, ověřování, jednotkového testování, integračního testování a ladění (Bourque a Fairley, 2014, s. 21–41). Ladění znamená hledání a odstranění chyb v kódu nalezených při testování (Sommerville, 2013, s. 49), které SWEBOK uvádí jako další vědomostní oblast.

Po návrhu a konstrukci softwaru je nutné ho validovat a verifikovat. Tyto oblasti SWEBOK zahrnuje také ve vědomostní oblasti softwarového testování, protože spočívá v dynamickém ověřování, zda program poskytuje očekávané chování na konečné množině testovacích případů vhodně vybraných z obvykle nekonečné oblasti provádění (Bourque a Fairley, 2014, s. 82). Testování neprobíhá jen po návrhu softwaru, ale i během jeho vývoje (Sommerville, 2013, s. 49). IT specialisté tedy musí mít kritické a analytické myšlení, aby správně a včas odhalili nedostatky jejich návrhů a aby byli schopni je monitorovat v průběhu.

Posledním aktivitou softwarového procesu je evoluce, jejímž principem je určitá udržitelnost a údržba hotového produktu (Sommerville, 2013, s. 50). SWEBOK tuto aktivitu nazývá údržba softwaru. Po uvedení do provozu se objevují vady, mění se provozní prostředí a objevují se nové požadavky uživatelů. Fáze údržby životního cyklu začíná po uplynutí záruční doby nebo po dodání podpory po implementaci, ale činnosti údržby probíhají mnohem dříve. (Bourque a Fairley, 2014, s. 104). Softwarová údržba a softwarový vývoj mají poměrně nejasnou hranici (Sommerville, 2013, s. 50) a lze tvrdit, že údržba systémů náleží spíše IT technikům než IT specialistům. Přesto je nutné, aby tvůrci softwarových produktů měli o svých výtvorech dostatečnou znalost natolik, aby byli schopni s produktem dále manipulovat. To vyžaduje nejen hlubokou znalost všech provedených fází a použitých technik a nástrojů, ale i schopnost předvídání a analytického myšlení.

Popsaný softwarový proces tedy s určitými limity ukazuje, co všechno musí IT specialisté umět pro vývoj softwaru. O každé z aktivit softwarového procesu je nespočet publikací o možnostech, přístupech, technologiích a nástrojích, které lze pro danou činnost použít. Existují různé druhy testování, různé programovací jazyky atd. V této práci však nejsou konkrétně zmíněny, protože za prvé programování je osobní aktivita a neexistuje obecně přijímaný postup, jakým by se programátoři měli řídit (Sommerville, 2013, s. 48), a za druhé rozsah této práce nedovoluje tak detailní popis. Za použití SWEBOK s doplněním poznatků od Sommerville z knihy *Softwarové inženýrství* (2013, s. 37–61) má tento popis softwarového

procesu sloužit jako rámec technických oblastí, ve kterých musí IT specialisté ovládat adekvátní technické schopnosti a znalosti.

Technické schopnosti jsou však pouze polovinou schopností nutných k vykonávání jejich práce. Jak uvádí Sedelmaier a Landes (2014, s. 395), SWEBOK klade důraz zejména na technické znalosti a nedostatečně se věnuje netechnickým, tzv. měkkým dovednostem. Softwarové organizace mají tendenci klást větší důraz na technické dovednosti a schopnosti a zanedbávat lidský rozměr softwarových projektů (Matturro, Raschetti a Fontán, 2019, s. 16). Nicméně podobně jako Gallagher a kolektiv (2010, s. 145) nebo Bailey a Mitchell (2006, s. 30) konstatují Sedelmaier a Landes (2014, s. 395) fakt, že technické a netechnické schopnosti a dovednosti jsou stejně důležité. Je to z toho důvodu, že software je vyvíjen v týmech jednotlivců, kteří musí komunikovat mezi sebou a s různými zainteresovanými stranami, jako jsou např. zákazníci nebo uživatelé jejich softwaru.

V dostupných zdrojích je nejčastěji uváděnou měkkou dovedností komunikace (Matturro, Raschetti a Fontán, 2019, s. 31). Komunikační dovednosti jsou naprosto klíčové, protože pomáhají posilovat soudržnost softwarových týmů, umožňují výměnu informací o stavu své práce, zvolených návrhových rozhodnutích a musí řešit problémy, které se objevují ve vztazích s jinými zainteresovanými skupinami (Sommerville, 2013, s. 551). IT specialisté musí být schopni přijímat a chápat cizí pohledy na svět a podle toho reagovat. Musí být ochotni se zabývat cizími pohledy na svět a musí být schopni s cizími pohledy na svět náležitě zacházet (Sedelmaier a Landes, 2014, s. 399). Zároveň jim pomáhají zejména v prvotních fázích projektů získat důležité informace o budoucích postupech.

Další úzce související měkkou dovedností je týmová spolupráce, protože většina profesionálního softwaru vzniká v týmech. Stejně jako v jiných pracovních týmech i u IT specialistů platí, že členové týmu nadřazují zájem své skupiny nad vlastní zájmy a jsou své skupině loajální (Sommerville, 2013, s. 546). Na rozdíl od jiných pracovních týmů však platí, že softwarové týmy se liší povahou zdrojů požadovaných od IT specialistů, jejich cíli a prostředím (Dafoulas a Macaulay, 2001, s. 352), protože pouze ti jedinci, kteří jsou schopni spolupracovat s ostatními lidmi, jsou schopni řešit problémy, které jsou IT specialistům kladeny (Sedelmaier a Landes, 2014, s. 399).

Dalšími jsou analytické schopnosti (Matturro, Raschetti a Fontán, 2019, s. 31), které IT specialistům umožňují abstrahování složitých problémových situací a konkretizaci možných

řešení. IT specialisté se dostávají do kontaktu s mnoha dalšími profesními obory, proto musí být otevřeni a schopni přemýšlet mimo rámec a chápat a přijímat význam a nezbytnost údajně cizích postupů a artefaktů (Sedelmaier a Landes, 2014, s. 400).

To také souvisí s organizačními a plánovacími schopnostmi, které jsou zejména významné při stanovování délky a ceny softwarového projektu a rozložení práce napříč týmem. Zaměřují se na skutečnost, že IT specialisté potřebují strukturovat sami sebe a svůj způsob práce v komplexním prostředí. Protože vývoj softwaru je extrémně založen na dělbě práce, je každá zúčastněná strana závislá na příspěvcích ostatních, aby mohla dospět k fungujícímu konečnému výsledku. Proto musí být schopni organizovat sami sebe a strukturovat svůj způsob práce (Sedelmaier a Landes, 2014, s. 399).

Dále je uváděn problem solving (Maturro, Raschetti a Fontán, 2019, s. 31), který umožňuje IT specialistům nacházet inovativní řešení pro zadání od klientů. Jejich odborné znalosti nejsou ve všech ohledech úplné a je třeba je tvůrčím způsobem aplikovat a přenášet na nové situace. Potenciální řešení je třeba spíše rozvíjet a analyzovat na základě budování abstrakcí a vyvozování analogií. IT specialisté proto musí být flexibilní, aby mohli rychle reagovat na nové výzvy, a musí neustále rozvíjet a aktualizovat své znalosti (Sedelmaier a Landes, 2014, s. 400).

Měkkých dovedností, které by IT specialisté měli mít, je vysoké množství, které podobně jako u technických znalostí nelze dostatečně popsat do hloubky. Další měkké dovednosti často uváděné v dostupných zdrojích budou tedy představeny pouze výčtem: leadership, iniciativnost, management konfliktu, zodpovědnost, flexibilita, kreativita atd. (tamtéž, s. 29–30).

4.2 Charakteristika IT specialistů s ADHD

Ačkoliv lze v literatuře nalézt určité zastoupení poznatků o osobách s ADHD na pracovišti nebo o IT specialistech, o spojení těchto dvou skupin je naopak poznatků nedostatek. Částečně se jim věnují publikace o neurodivergenci mezi IT specialisty, které se však zabývají širšími cílovými skupinami včetně osob s poruchou autistického spektra, dyslexie a dyspraxie spadajících pod tento pojem (Honeybourne, 2020, s. 14). Příkladem může být práce od Morrise, Begela a Wiedermanna (2015, s. 173–184), která se věnuje neurodivergentním software inženýrům. Ve vzorku této studie však byla z deseti informantů pouze jediná osoba s ADHD,

zatímco zbytek byl na autistickém spektru, tudíž se nejedná o významný příspěvek do velmi omezeně prozkoumané oblasti. Za ten však můžeme označit kvalitativní studii „*Challenges, Strengths, and Strategies of Software Engineers with ADHD: A Case Study*“ (Liebel, Langlois a Gama, 2024, s. 57–68), která se jako první zaměřuje výhradně na tuto specifickou cílovou skupinu. Podobně jako tato bakalářská práce se také zaměřuje na negativní i pozitivní aspekty ADHD na pracovišti a na uplatňované strategie, jak se s nežádoucími projevy ADHD při práci vyrovnat. Ze zjištění této studie vyplývá, že IT specialisté s ADHD vnímají mnoho běžných činností v softwarovém inženýrství jako náročné, např. odhadování doby trvání úkolů, udržení pozornosti nebo vztahy s ostatními členy týmu, avšak nebyly zjištěny žádné problémy, které by osoby s ADHD na pracovišti běžně nezažívaly. Zajímavé je, že IT specialisté s ADHD vykazují také velmi relevantní silné stránky pro odvětví softwarového inženýrství, jako je zvýšená kreativita a systémové myšlení a široký vědomostní záběr. Mezi uplatňovanými strategiemi neuváděli žádné strategie, které by nebyly běžně využívány osoba s ADHD s jinými povoláními. Mezi nimi byla např. medikace a sebeuvědomění diagnózy.

Hlubší porozumění IT specialistům s ADHD však v dostupných zdrojích však stále chybí. Ačkoliv máme údaje o prevalenci ADHD v celkové populaci, prevalence ADHD mezi IT specialisty zjištěná odborníky není známa. Nejblíže této informaci se přiblížilo šetření 2022 Stack Overflow Developer survey, které mj. zjišťovalo zastoupení neurodivergentních osob mezi 73 268 softwarovými vývojáři. Nejčastěji uváděnou možností bylo „*I have a concentration and/or memory disorder (e.g., ADHD, etc.)*“, kterou uvedlo 11,57 % respondentů (Stack Overflow, 2022, nestránkováno). Vzhledem k vysoké nejednoznačnosti znění této odpovědi i nejasné reprezentativitě vzorku však nelze tvrdit, že mezi IT specialisty skutečně je takové zastoupení ADHD. Tento údaj však může sloužit jako orientační bod pro velmi hrubou představu o tomto zastoupení, přestože by bylo nutné ho ověřit odborníky. S velkou rezervou tak můžeme pouze odhadovat, že mezi IT specialisty má cca každý desátý ADHD.

Pro rozšíření obrazu o IT specialistech a ADHD lze tedy zatím pouze propojit poznatky o osobách s ADHD na pracovišti a charakteristiku IT specialistů, což může nabídnout teoretický vhled, který by mohl být v budoucnosti empiricky ověřen. Částečné důkazy také přináší empirické šetření této bakalářské práce. Nejdříve budou představeny argumenty, proč jsou informační technologie vhodnou pracovní oblastí pro ADHD, a poté bude předložen opačný pohled.

Informační technologie jako rychle se vyvíjející odvětví, které musí pohotově reagovat na nové příležitosti, trhy, proměnlivé ekonomické podmínky a vznik konkurenčních produktů (Sommerville, 2013, s. 63), je pracovní prostředí s rychlým tempem pod vysokým tlakem na výkon. Právě toto prostředí je mezi osobami s ADHD uváděno jako stimulující a pozitivně využívající jejich symptomů, protože je nutí držet pozornost a překonávat sklon k roztržitosti (Lasky et al., 2016, s. 8). Práce, která je rušná, rychlá a vyžadující multitasking, je popis, který platí jak pro pracovní prostředí informačních a komunikačních technologií, tak pro popis podmínek, za kterých mohou být IT specialisté s ADHD hodnotným přínosem (Patton, 2009, s. 328).

Vývoj technologií vyžaduje kreativní a inovativní myšlení (Matturro, Rascheti a Fontán, 2019, s. 31), což jsou schopnosti, které bývají často uváděny jako přednosti osob s ADHD (Kessler et al, 2005, s. 328; Mahdi et al., 2017, s. 1226; Hoogman et al., 2020, s. 66). Osoby s ADHD často přicházejí s originálními řešeními, které nejsou ostatním viditelné (Žáčková a Jucovičová, 2017, s. 153; Redshaw a McCormack, 2022, s. 25), což může značně usnadňovat práci, protože softwarové procesy mohou obsahovat zastaralé techniky a nemusí využívat zcela optimálních postupů (Sommerville, 2013, s. 38). Navíc osoby s ADHD mají často vysokou úroveň inteligence (Keezer et al., 2024, s. 2), kterou však nemohou kvůli svým nízkokvalifikovaným pozicím plně využít (Patton, 2009, s. 334), při vývoji technologií by tak mohli naplnit svůj potenciál.

K adaptaci na neustále se měnící nároky v oblasti informačních technologií je nutné se učit novým věcem. Proto není překvapivé, že potřeba růstu (např. výzvy, učení se novým dovednostem) a nezávislost jsou v literatuře nejčastěji uváděnými charakteristikami IT specialistů (Calisir, Gumussoy a Iskin, 2011, s. 3), což se také shoduje s charakteristikami osob s ADHD. Ty potřebují příležitosti k růstu a ke zkoušením a učení se novým věcem, aby se cítily motivovány (Nordby et al., 2023, s. 6).

Procesy vývoje nových technologií zpravidla bývají komplexní a složité a nemívají snadná řešení. Řešení daných problémů je nutno často nacházet tam, kde nejsou odpovídající teorie a metody k dispozici (Sommerville, 2013, s. 20). Osoby s ADHD preferují řešení komplexních úkolů v práci, protože jim pomáhají se soustředěním (Lasky et al., 2016, s. 8), takže nacházení řešení pro složité softwarové zakázky pro ně může být přínosné.

V neposlední řadě osoby s ADHD kvůli svým specifickým potřebám vyhledávají zaměstnání, které nevyžadují blízký dohled a které jim umožňují pracovat samostatně (Mannuzza, 1997, s. 1224; Verheul et al., 2015, s. 89). Autonomie patří k nejčastěji uváděným charakteristikám IT specialistů v dostupných zdrojích (Beecham et al., 2008, s. 867) a pramení z volně nastavených pracovních podmínek poskytujících vysokou míru svobody. Práce IT specialisty by tedy osobám s ADHD poskytovala potřebnou volnost.

Na druhou stranu tento stejný fakt může být důkazem, proč by práce IT specialisty mohla být pro osoby s ADHD nevhodná. Přestože vyhledávají svobodu a autonomii, je pro osoby s ADHD problematické plánovat a organizovat si čas (Nadeau, 2005, s. 550) a seberegulovat se (Shiels a Hawk, 2010, s. 951). Vzhledem k souvisejícím vysokým nárokům na time management a organizační/plánovací dovednosti IT specialistů (Matturro, Rascheti a Fontán, 2019, s. 31), kterými však osoby s ADHD neoplývají, může být proto svoboda IT specialistů významnou nevýhodou pro aspekty ADHD. Práce IT specialisty je také typicky statickou prací prováděnou při sezení (Johnson, Zimmerman a Bird, 2021, s. 10), což je pro osoby s ADHD naopak velmi nevhodná okolnost, protože se práce může po chvíli zdát jako prázdná a nudná (Lasky et al., 2016, s. 11).

Podobně dvousečná je i skutečnost, že většina profesionálního softwaru vzniká v projektových týmech velikostí kolísajících od dvou do několika set osob (Sommerville, 2013, s. 546). Vzhledem k častým slabým sociálním schopnostem charakteristickým pro osoby s ADHD (Adamou et al., 2013, s. 3; Patton, 2009, s. 332) může být pro osoby s ADHD těžké pracovat s vyšším množstvím lidí a udržovat s nimi efektivní spolupráci. Projevy ADHD mohou při práci snadno způsobit tenzi a konflikty (Honeybourne, 2020, s. 47). Na druhou stranu, vzhledem k obtížné seberegulaci v případě větší svobody lze předpokládat, že intenzivní práce v týmu může mít na IT specialisty s ADHD regulativní efekt a může jim pomoci dosahovat adekvátních výsledků. Je totiž známo, že přítomnost ostatních lidí při plnění úkolů pomáhá neurodivergentním osobám dosahovat požadovaných výsledků (Eagle, Baltaxe-Admony a Ringland, 2023, s. 25). Tento princip je využíván například v extrémním programování¹, kdy programátoři nevyvíjejí kód samostatně, ale v párech (Sommerville, 2013, s. 659).

¹ Extrémní programování, zkráceně XP, je „široce používaná metoda agilního vývoje softwaru, která zahrnuje postupy typu požadavků založených na scénáři, vývoje s testováním na začátku a programování ve dvojicích“ (Sommerville, 2013, s. 654).

Je tedy zjevné, že práce IT specialisty může přinášet osobám s ADHD mnoho výhod i nevýhod, a lze předpokládat, že se výsledek bude lišit podle jednotlivců pod vlivem široké škály jiných faktorů. Nicméně je nutné zdůraznit, že přetrvává nedostatek odborných poznatků nejen o IT specialistech s ADHD, ale i obecně o ADHD na pracovišti (Lauder, McDowall a Tetenbaum, 2022, s. 1). Vzhledem k zásadnímu významu adekvátního pracovního výkonu pro fungování společnosti (Fried et al., 2012, s. 10) je tedy nutné hlubší zkoumání této oblasti, k čemuž přispívá i tato bakalářská práce a následující empirické šetření.

5 Empirické šetření: Analýza subjektivního vnímání vlivu ADHD na pracovní výkon IT specialistů a uplatňovaných strategií k překonávání negativních projevů ADHD při práci

5.1 Metodika empirického šetření

5.1.1 Cíl empirického šetření a výzkumné otázky

Cílem provedeného empirického šetření je analýza subjektivního vnímání vlivu ADHD na svůj vlastní pracovní výkon IT specialistů a uplatňovaných strategií k překonávání negativních projevů ADHD při práci. Byla stanovena hlavní výzkumná otázka: „*Jak IT specialisté s diagnózou ADHD vnímají vliv ADHD na svůj pracovní výkon?*“ Sledovány byly čtyři oblasti: pracovní podmínky IT specialistů s ADHD, negativní projevy ADHD na pracovišti a jejich vliv na pracovní výkon, pozitivní projevy ADHD při práci a jejich vliv na pracovní výkon a strategie k překonávání negativních projevů ADHD na pracovišti. K daným oblastem byly formulovány dílčí výzkumné podotázky:

- Jak pracovní podmínky IT specialistů s ADHD ovlivňují jejich pracovní výkon?
- Jaké pracovní problémy IT specialisté v souvislosti s ADHD nejčastěji pociťují?
- Jaké výhody nebo specifické schopnosti spojené s ADHD pomáhají IT specialistům při práci?
- Jaké strategie pomáhají IT specialistům proti nežádoucím projevům ADHD na pracovišti a zvýšení pracovního výkonu?

5.1.2 Výzkumné metody a techniky

Pro empirické šetření byl zvolen kvalitativní přístup, a to z několika důvodů. Pracovní výkon osob s ADHD i pracovní výkon IT specialistů byl převážně zkoumán kvantitativně a z organizačního hlediska (konkrétně např. de Graaf et al., 2008, s. 835–842). Byl však zkoumán zvláště u obou skupin s výjimkou jediné studie zaměřené na software inženýry s ADHD (Liebel, Langlois a Gama, 2024, s. 57–68), takže se stále jedná o oblast se značnými rezervami vědeckého poznání. Kvalitativní přístup umožňuje porozumět tomu, co je podstatou jevů, o nichž toho není dostatečně známo (Strauss, Ježek a Corbinová, 1999, s. 11), proto je pro tuto

specifickou skupinu vhodnější. Zároveň Runeson a Höst (2009, s. 131) zdůrazňují důležitost využití kvalitativního přístupu pro zkoumání složitých otázek reálného života, které se týkají lidských interakcí s technologiemi ve specifické souvislosti se software inženýrstvím, které bylo zkoumáno převážně kvantitativně. Vzhledem k tomu, že pracovní výkon ADHD je specifický a rozdílný od pracovního výkonu osob bez ADHD a stojí za ním vnitřní mentální procesy, které se obtížně kvantifikují a jsou skryté vnějšímu pozorovateli, je explorativní přístup vhodnější výzkumnou strategií. Zároveň vzhledem k subjektivní perspektivě zkoumaného jevu je kvalitativní přístup vhodnější, protože umožňuje prozkoumávat sociální skutečnost prostřednictvím „odhalení“ subjektivních významů (Mišovič, 2019, s. 31).

Zvolenou výzkumnou metodou byl polostrukturovaný rozhovor. Vzhledem k nepozornosti a impulzivité, které jsou charakteristickými příznaky ADHD v dospělosti, je nutno počítat s tím, že informanti snadno opustí téma nebo položenou otázku, ztratí pozornost nebo zapomenou, o čem právě mluví. Polostrukturovaný rozhovor mi tak dal možnost se doptat, směřovat informanty zpátky k tématu a případně upřesnit pokládanou otázku. Během rozhovoru informanti často při hovoření zapomněli, na co odpovídají, a potřebovali otázku zopakovat. Zároveň nevýhodou této metody ve vztahu k ADHD je, že informantům dává velký prostor pro vyjádření téměř čehokoliv, což může v případě silné nepozornosti vést k velmi širokému, a ne zcela relevantnímu rozsahu dat. V některých případech se informanti při hovoření postupně vzdalovali položené otázce a bylo nutné klást důraz na setrvání u tématu, aby odchýlení neutvořily významnější část dat a udržely si relevanci a validitu.

Struktura polostrukturovaného rozhovoru sledovala čtyři výše zmíněné výzkumné podotázky (viz příloha B). Nejdříve byly zjištěny základní osobní údaje o informantech, aktuálním zaměstnání a jejich diagnóze. Otázky zaměřené na **aktuální zaměstnání** se zaměřovaly na podrobnou charakteristiku pracovní pozice a předchozí zkušenosti v IT. Tyto otázky zároveň fungovaly jako filtrační otázky, protože jsem na základě jejich odpovědí zjistila, jestli informant opravdu má relevantní zaměstnání pro tuto bakalářskou práci jako IT specialista. Pokud aktuální zaměstnání splňovala výběrová kritéria IT specialisty (viz níže), pokračovala jsem dál a ptala se na diagnózu. Díky takovému pořadí otázek jsem se tak vyvarovala získávání citlivých informací o diagnóze od osob, které nakonec nemohly být v empirickém šetření zahrnuty. Zjišťované **informace o diagnóze** zahrnovaly dobu diagnózy, detaily o medikaci a obecné projevy ADHD v běžném (nejen pracovním) životě.

Otázky k **pracovním podmínkám IT specialistů** sledovaly tři oblasti: pracovní dobu, pracovní prostředí a sociálně-psychologické podmínky práce.

Otázky k **negativním projevům ADHD na pracovišti** sledovaly konkrétní problémy nebo překážky pociťované při práci v souvislosti s ADHD, nejproblematictější úkoly v práci v souvislosti s ADHD, organizaci a plánování práce a subjektivně vnímaný vliv ADHD na pracovní výkon individuálně a v porovnání s ostatními spolupracovníky.

Otázky zaměřené na **pozitivní projevy ADHD a jejich vliv na pracovní výkon** byly adaptovány ze dvou kvalitativně zaměřených studií, jejichž předmětem bylo popsat pozitivní aspekty ADHD z pohledu úspěšných dospělých s ADHD (Sedgwick, Merwood a Asherson, 2019, s. 241) a prozkoumat pozitivní aspekty ADHD obecně (Nordby et al., 2023, s. 1). Z první zmíněné studie byla převzata a přeložena otázka „*Přináší Vám ADHD při práci nějaká pozitiva? Jaká?*“ Následně byla rozšířena o variaci otázky z druhé zmíněné studie „*Chyběly by Vám při práci, kdyby zmizely?*“, z níž byla také přejata otázka „*Popište, prosím, okamžik, kdy jste měli pocit, že Vám ADHD pomohlo při práci něčeho dosáhnout?*“ doplněna o pracovní kontext.

Poslední skupina otázek byla zaměřena na tematický okruh **strategie pro pracovní život s ADHD**. Otázky sledovaly, jakým způsobem informanti překonávají zmíněné negativní projevy, jak by si upravili svou práci, aby byla vhodnější pro jejich ADHD, a zdali informovali někoho ze svých spolupracovníků za účelem zavedení podpůrných opatření, případně jak to dopadlo.

Na závěr byli informanti vyzváni, jestli by chtěli doplnit něco, co je k tématu ke konci napadlo a co ještě z jejich strany nezaznělo. Poté jim byl dán prostor k dotazům směřovaných ke mně, pokud se nějaké vyskytly.

Struktura rozhovoru byla před samotnými rozhovory otestována. Proběhl pilotní rozhovor s mužem, který splňoval výběrová kritéria cílové skupiny (viz níže) a jehož výhodou bylo psychologické vzdělání na bakalářské úrovni. Mišovič (2019, s. 106) doporučuje vyzkoušení otázek na nečisto k prevenci problému při rozhovorech a k odstranění jednoduchých nebo zbytečných otázek. Ze zpětné vazby vyplynulo, že byla vynechána otázka „*Při jakých pracovních činnostech je pro Vás nejtěžší udržet pozornost?*“, protože se obsahově překrývala s předchozími otázkami. Byly také sloučeny otázky „*Přináší Vám ADHD při práci nějaká pozitiva? Jaká?*“ a „*Jaké aspekty Vašeho ADHD by Vám při práci chyběly, kdyby zmizely?*“, aby na sebe navazovaly a nepřekrývaly se. Výsledkem sloučení vznikla tedy výsledná otázka „*Přináší Vám ADHD při práci nějaká pozitiva? Jaká? Chyběla by Vám při práci, kdyby*

zmizela?“ Jelikož účel toto rozhovoru byl pouze testovací a ověřovací, nebyly odpovědi zahrnuty do konečných výsledků empirického šetření.

Všechny rozhovory proběhly v online prostředí skrze aplikaci Google Meet. Online prostředí zajistilo, že se informanti při rozhovoru nacházeli ve svém přirozeném prostředí, které jim je známo. Tudíž se snížila pravděpodobnost rozptýlení a ztráty pozornosti v důsledku přítomnosti nových cizích jevů, která je zejména pro osoby s ADHD charakteristická. Přirozené prostředí také zajišťuje, že se informant cítí příjemněji, což je zvláště v případě nepříjemných otázek směřovaných zejména k negativním projevům ADHD významnou výhodou. Nevýhodou online prostředí je redukce kontaktu pouze na obraz z kamery, který znemožňuje vnímání neverbální komunikace a podrobnější pozorování chování. Pro informanty však tato skutečnost přinášela výhodu v tom, že se mohli během rozhovoru stimulovat alternativními paralelními činnostmi, aby udrželi pozornost, a zároveň u toho nebyli spatřeni. V neposlední řadě je nezanedbatelnou nevýhodou online prostředí závislost na kvalitě internetového připojení, jež může snižovat kvalitu hovoru a následné nahrávky.

K fixaci dat byl použit audiozáznam, který mi umožnil se plně soustředit na průběh a obsah rozhovoru bez nutnosti psaní poznámek. Během rozhovoru jsem si tedy dělala poznámky pouze pro vlastní potřebu, abych se k nim např. v průběhu rozhovoru mohla později vrátit. Výhodou audiozáznamu je komplexnost záznamu a zachovaná autentičnost, protože zachycuje veškeré kvality mluveného slova (Mioviský, 2006, s. 197).

Rozhovory probíhaly v období od 4.6.2024 do 24.6. 2024. Jejich délka se lišila v závislosti na sdílnosti, „výřečnosti“ a míře nepozornosti a impulzivitu informantů a pohybovala se mezi 20 a 50 minutami. Před samotným rozhovorem byl informantům sdělen název bakalářské práce, její cíl a cíl empirického šetření. Informanti také byli seznámeni s tím, že se rozhovor nahrává, že nahrávka bude přepsána a jak s nahrávkou i prepisem bude nakládáno. Informanti byli instruováni, že neexistují dobré ani špatné odpovědi a že mají právo neodpovídat na otázky, které by pro ně byly nepříjemné. Bylo také zdůrazněno, že informanti mohou zpětně požádat o vynechání z empirického šetření. K takové situaci však nedošlo. Zároveň byli srozuměni, že všechna sesbíraná data budou anonymní, že informanty nebude možné identifikovat na základě osobních údajů a že tak bude docíleno pomocí používání fiktivních jmen. Dostali možnost si své fiktivní jméno vybrat, avšak nikdo této možnosti nevyužil. Všechny tyto skutečnosti byly zahrnuty v informovaném souhlasu, který každý informant dobrovolně elektronicky podepsal.

5.1.3 Výběrové šetření a charakteristika výběrového souboru

Pro empirické šetření bylo vybráno osm jednotek ($n=8$), které splňovaly předem určená výběrová kritéria stanovená na základě zjištěných teoretických poznatků. Prvním výběrovým kritériem bylo odborně diagnostikované ADHD nebo hyperkinetická porucha lékařem. Mezi informanty nebylo rozlišováno mezi jednotlivými subtypy, přesto tato informace také byla získávána. Od informantů nebylo vyžadováno žádné potvrzení v podobě lékařské zprávy, informace byla získána pouze prostřednictvím tvrzení informanta.

Druhým kritériem bylo aktuální zaměstnání jako IT specialista. Vymezení IT specialisty vycházelo z mezinárodní Klasifikace zaměstnání ISCO-08, konkrétně z české verze CZ-ISCO, kde IT specialisté spadají do třídy *Specialisté v oblasti informačních a komunikačních technologií* (ISCO kód 25). V rámci této třídy jsou rozlišovány dvě kategorie – *Analytici a vývojáři softwaru a počítačových aplikací* (ISCO kód 251) a *Specialisté v oblasti databází a počítačových sítí* (ISCO kód 252). Do výběrového souboru byli vybráni informanti, jejichž aktuální zaměstnání se shodovalo s jednou z těchto dvou kategorií. To bylo zjištěno až při samotném rozhovoru kvůli nutnosti podrobnějšího popisu a následného zhodnocení příslušnosti ke kategorii. Pokud informant pracoval na IT pozici, která nekorespondovala s jednou z kategorií, rozhovor byl ukončen a nahrávka neprodleně vymazána. K této situaci došlo při dvou rozhovorech z celkových deseti.

Vzhledem ke specifičnosti cílové skupiny jsem se rozhodla získat informanty dvěma způsoby: skrze zapsaný spolek Akrasia, který sdružuje osoby s ADHD, a sociální síť Facebook. Akrasia z. s. byl osloven jako první v únoru 2024 a proběhla online konzultace s předsedou spolku ohledně bližší podoby bakalářské práce a empirického šetření. Předseda mi sdělil cenné informace o cílové skupině a bylo dohodnuta další komunikace a spolupráce v pokročilejší fázi empirického šetření, až bude známá struktura rozhovoru a výběrová kritéria. K tomu však bohužel již dále nedošlo, protože předseda neodpověděl na e-maily navazující na předchozí komunikaci a nebyl jiný způsob, jak se se zapsaným spolkem kontaktovat. Informanti tedy byli získáni skrze sociální síť Facebook ve skupinách, ve kterých se sdružují dospělé osoby s ADHD. Ve dvou soukromých skupinách tohoto typu, jmenovitě *ADHD v dospělosti* (4,5 tisíce členů) a *ADHD v Dospělosti CZ a SK* (11,5 tisíce členů), jsem zveřejnila příspěvek, v němž jsem žádala o účast v empirickém šetření. Skupiny nejsou veřejné, takže běžní uživatelé k nim nemají přístup, pokud nejsou schváleni administrátory skupin po zodpovězení vstupních otázek. Přestože toto je stále velmi nedostatečná záruka validního výběru, veřejné skupiny kvůli absenci tohoto filtru nebyly využity vůbec. Ve zveřejněném příspěvku byl sdělen název a cíl

bakalářské práce a empirického šetření, podoba empirického šetření a výběrová kritéria ve zjednodušené podobě, tj. osoby s diagnostikovaným ADHD, kteří pracují v IT. Vzhledem k obtížnější charakteristice IT specialistů, kteří byli vyhledáváni, a kvůli zachování kratšího rozsahu příspěvku jsem se rozhodla, že příspěvek má sloužit zejména jako nástroj předvýběru, a z osob, které na příspěvek zareagovaly, bylo vybíráno podrobněji při následující komunikaci.

Na příspěvek zareagovalo patnáct osob. Každá z nich byla následně kontaktována na komunikační platformě Facebooku Messenger a byla dotázána, jestli mají ADHD diagnostikované lékařem. Z patnácti lidí bylo odborně diagnostikovaných třináct, s nimiž byly následně domluveny rozhovory. Rozhovorů nakonec proběhlo deset, protože tři osoby následně přestaly komunikovat. Z těchto deseti rozhovorů bylo dokončeno osm, protože u dvou informantů bylo na začátku zjištěno, že jejich aktuální pracovní pozice neodpovídá danému vymezení IT specialisty.

Konečný výběrový soubor se skládá z pěti mužů a tří žen, jejichž věk se pohybuje v rozmezí 27 až 47 let a věkový průměr je 34 let. Pět informantů je vysokoškolsky vzdělaných, tři mají střední vzdělání s maturitou. Všichni informanti byli diagnostikováni maximálně před třemi lety nebo dříve. S výjimkou jednoho jsou všichni informanti medikováni. Všichni informanti jsou z velkých měst (Prahy nebo Brna) krom jednoho, který však bydlí v obci 20 km od Prahy. Stručný přehled charakteristik informantů zobrazuje níže Tabulka 1, bližší charakteristiku lze nalézt v Příloze C: Profily informantů.

Tabulka 1: Stručná charakteristika informantů

Informant	Pracovní pozice	Věk	Bydliště	Vzdělání	Věk diagnózy	Subtyp
Aneta	react developer/ front end vývojář	33	Praha	vysokoškolské	31	porucha s převahou nepozornosti
Kristýna	specialistka signálového zpracování	27	Praha	střední s maturitou	27	kombinovaná porucha
Matyáš	back end programátor	31	Praha	vysokoškolské	30	porucha s převahou nepozornosti
Daniela	software inženýr	34	Praha	střední s maturitou	32	kombinovaná porucha
Pavel	simulační inženýr	47	Praha	vysokoškolské	46	neví
Gabriel	research specialist	41	Brno	vysokoškolské	39	neví
Miloš	back end programátor	32	Brno	střední s maturitou	27	neví
Antonín	seniorní back end vývojář	27	Oleško	vysokoškolské	26	kombinovaná porucha

Zdroj: vlastní empirické šetření

5.1.4 Metoda analýzy dat

Po uskutečnění všech rozhovorů byly rozhovory znovu přečteny a přepsány. Při přepisu byly texty upraveny podle redukce prvního řádu, která záznam transformuje do plynulejší podoby skrze odstranění všech částí vět, které nesdělují identifikovatelnou a explicitně vyjádřenou informaci (Miovský, 2006, s. 210). Jakmile byla transkripce dokončena, nahrávky byly smazány. Následně byla data analyzována pomocí tematické analýzy, jejíž princip tkví v hledání opakovaně zaznívajících myšlenek a tvrzení, která spolu souvisí a díky nimž byla popsána témata vedoucí k zodpovězení formulovaných výzkumných podotázek. Data jsem ručním kódováním zařadila dle vybraných pasáží do tematicky řazených předem připravených šablon vytvořených na základě cíle empirického šetření, výzkumných otázek a teoretických poznatků z předchozích kapitol. Kódy byly voleny dle metody axiálního kódování podle

výzkumných potřeb (Hendl, 2005, s. 371). Tento postup mi umožnil analyzovat data tak, že byla ovlivněna jak designem šetření, tak i tím, kam ji navedl sám informant (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 139). Zároveň jsem však k analýze přistupovala s respektem ke kontextualitě kvalitativních dat a nemožnosti redukce výroků na jednoduchá tvrzení, protože je nutné považovat kvalitativní data za pravděpodobnostní (tamtéž, s. 14).

5.2 Výsledky empirického šetření

5.2.1 Pracovní podmínky IT specialistů

Mezi pracovní podmínky, jejichž charakteristika byla u IT specialistů zjišťována, byl zařazen výběr z užšího pojetí pracovních podmínek dle Kociánové (2010, s. 178). Zjišťována byla *pracovní doba*, *pracovní prostředí* a *sociálně-psychologické podmínky práce*, jejichž subjektivní vnímání může mít na vnímání svého pracovního výkonu v souvislosti s ADHD výraznější dopad, než bezpečnost a ochrana zdraví při práci a povinná péče o pracovníky, které Kociánová (tamtéž, s.178) taktéž uvádí mezi pracovními podmínkami a které jsou pevně uzákoněny. Tyto podmínky uvádí Mayerová (1997, s. 93) mezi objektivními předpoklady pracovního výkonu pod označeními *organizace a řízení pracovního procesu*, *vnější pracovní podmínky* a *sociální podmínky pracovního výkonu*. Tento tematický okruh tedy odpovídá na otázku „*Jak pracovní podmínky IT specialistů s ADHD ovlivňují jejich pracovní výkon?*“

Pracovní doba

Pracovní doba byla zjišťována otázkami „*Jakou máte pracovní dobu? Jak Vám Vaše pracovní doba vyhovuje?*“ Všichni informanti mají volnou pracovní dobu, kdy si krom výjimek v podobě běžných nebo stand-up meetingů² řídí svůj čas sami dle svých možností a potřeb. Ačkoli někteří informanti mají formálně nastavenou část dne, kdy by měli pracovat (standardní pracovní dobu od devíti do pěti), nemusí se jí řídit a pracují asynchronně podle svých potřeb.

Mezi informanty panoval pozitivní postoj k volnému nastavení pracovního režimu. Jako důvody byly uváděné **neschopnost dodržování standardního režimu a možnost přizpůsobení si tempa vlastním potřebám spojených s ADHD**. Jak poznamenává např. Aneta nebo Gabriel, fungování v pevně daném režimu pro ně není možné:

² Stand-up meetingy jsou zpravidla patnáctiminutové ranní setkání za účelem sdílení informací, které mají být důležité pro postup týmů, a jedná se o typickou a důležitou praxi agilních metod, které zlepšují komunikaci v softwarových projektech (Stray, Sjøberg a Dybå, 2016, s. 101).

„Vlastně nejsem schopná jako zaměstnaneckého režimu jako vůbec, takže asi pro mě jediné fungování je prostě být jako externista a dělat si to svoje v maximální míře, jaká existuje.“

(Aneta)

"Mám, asi mám (pracovní dobu). Ale ne jakože od-do, ale spíš v počtu hodin. A vyhovuje mi to, protože nejsem schopný pracovat v nějakém kancelářském režimu od-do." (Gabriel)

Standardní „kancelářský“ režim často znemožňuje přizpůsobení si práce např. ve formě delších přestávek, které osoby s ADHD často potřebují. Mezi informanty byla zmiňována potřeba delších přestávek a případné práce večer, kterou vystihnul Antonín:

„Ale právě ta pracovní doba, tak je 8 hodin, ale kvůli tomu ADHD, tak těch osm hodin málokdy je v jednom bloku. Nebo nemyslím tím ani jako fakt to, že bych osm hodin fakt vypracoval v kuse. Ale že fakt prostě si tam dám dvě, tři hodiny pauzu a pak teprve se vrátím vlastně k té práci a dodělávám třeba do osmi, do devíti občas.“ (Antonín)

„Zároveň ještě když prostě cítím, že potřebuju přestávku, tak můžu se zvednout od práce a jít prostě něco pájet nebo něco opravovat, prostě se zabavit nějak jinak.“ (Miloš)

Navzdory výhodám plynoucím z flexibilního režimu někteří informanti zmínili jistou ambivalenci v postoji k této flexibilitě.

„Je to těžký, je to moc volnosti. Já jsem si zpočátku říkala, že je to úplně super. Ale pak jsem zjistila, že s tím mám strašný problém si to zorganizovat. (...) Zní to strašně super, ale vlastně mi to vůbec nevyhovuje. Na druhou stranu, kdybych měla pevně daný režim, tak by mi to taky nevyhovovalo, takže vlastně nevím, co by bylo správně jasně.“ (Kristýna)

Vysoká míra svobody v organizaci pracovní doby vyžaduje jistou míru organizovanosti, aby se zamezilo prokrastinaci, jejíž výskyt je v tomto režimu pravděpodobnější. Ačkoliv tedy volná pracovní doba přináší výhody, které informantům významně ulehčují pracovní život s ADHD, vyžaduje také efektivní plánování času a seberegulaci, kterou můžou osoby s ADHD postrádat nebo pro ně může být problematická. Přesto ale možnost pracovat dle svého pracovního umožňuje informantům být výkonnější.

Pracovní prostředí

Pracovní prostředí bylo zjišťováno otázkami *„V jakém pracovním prostředí pracujete? Jak Vám to vyhovuje?“* Všichni informanti pracují buďto z domova na tzv. home office nebo z vlastních kanceláří, které si zřídili mimo organizace za účelem oddělení domova od práce.

V případě, že mají potřebu lidského kontaktu, střídají kancelář zaměstnavatele s vlastním pracovištěm. Podobně jako u pracovní doby oceňují **možnost přizpůsobení si pracovního prostředí potřebám ADHD a možnost střídat pracovní prostředí.**

„Ale to pohodlí domova, prostě to, že si tady dokážou udělat jako fakt hodně jako pohodlnou atmosféru na to pracování, jestli můžu pustit hudbu, jakou chci, že prostě když už mě hudba štve, tak si můžu pustit bílej šum, že si můžu roztáhnout, zatahnout, jak chci, tak je to skvělý, takže přesně můžou být jako úplnej klid a úplně jako nadesignovat si to prostředí tak, jak já potřebuju, aby se mně šlo pracovat. Což je super a co si myslím, že jako v žádném officu bych nemohl úplně takhle mít.“ (Matyáš)

„Úplně skvěle. Já jsem zvažoval, že bych byl i na home-officu (...). Jenomže doma se mi pracuje špatně a prostě potřebuju se zvednout a jít fyzicky do práce a mít tam jakoby ten prostě ten přechod, ten transition do toho pracovního procesu.“ (Miloš)

Přechod mezi prací a domovem je vnímán mezi informanty jako jedna z největších nevýhod práce z domova, protože vyžaduje jisté přenastavení myšlení, ke kterému je zase nutná seberegulace.

„No, je to pravda, že to jakoby dvousečný s tím home officem. Jakože dlouho mi trvalo vlastně sám sebe se nastavit, že když jsem v týhle konkrétní místnosti, tak pracuju. Právě protože je to tak, že když jsem docházel do kanclu na těch předchozích pozicích, tak to prostředí mě nějakým způsobem jako pozitivně podporovalo do tý práce. Tak to vlastně jakoby tady není, tím pádem si nějaký ten tlak musím tvořit vlastně jakoby sám.“ (Antonín)

K vyšší motivaci a podpoře výkonnosti, kterou si na svých vlastních pracovištích musí zajišťovat sami, proto někteří informanti využívají ostatní lidi jako impuls k práci a občas pracují v kancelářích zaměstnavatele.

„Jako jo, protože někdy potřebuju to oddělení práce od domova, jakože si prostě odjet a ponořit se do toho, kde mě nikdo neruší. Na druhou stranu se mi občas hodí, když můžu bejt tam, kde je třeba i někdo jinej, protože mě to pak nutí bejt víc produktivní.“ (Pavel)

Svoboda ve volbě pracovního prostředí poskytuje stejně jako u pracovní doby výhody pro přizpůsobení svému ADHD, které však vyžadují určitou míru seberegulace a zodpovědnému přístupu. Přesto ale toto přizpůsobení má na výkonnost informantů pozitivní vliv.

Sociálně-psychologické podmínky práce

Sociálně-psychologické podmínky práce byly zjišťovány ve vztahu ke spolupracovníkům a k nadřízenému pomocí otázek „*Jaké máte vztahy se svými spolupracovníky? Jak se do nich projevuje Vaše ADHD?*“ a „*Jaké máte vztahy se svými nadřízenými? Jakým způsobem se do nich projevuje Vaše ADHD?*“ Pracovní vztahy vytvářejí na pracovišti společenskou atmosféru, jejíž efekt může v případě narušení projevy ADHD nepříznivě působit na pracovní výkon (Mayerová, 1997, s. 94). Podle Kocianové (2010, s. 181) se může obecně předpokládat, že dobré pracovní vztahy pozitivně ovlivňují výkonnost a špatné ji naopak ovlivňují negativně. Osoby s však ADHD mohou mít na pracovišti komplikované pracovní vztahy kvůli slabým sociálním dovednostem (Adamou et al., 2013, s. 3), které ztěžují efektivní spolupráci a mohou vyústit v nedorozumění, konflikty nebo porušení norem na pracovišti (Arnold, Esteal a Rice, 2010, s. 365).

Informanti zdůrazňovali, že se kvalita jejich pracovních vztahů se svými spolupracovníky odráží od toho, jakým způsobem jsou **přijímány jejich specifické potřeby**. Když nejsou dobře přijímány, setkávají se s předsudky a nepochopením.

*„Asi záleží, jak oni jsou nastavený. Většinou to není vůbec problém, jenom jsou tam nějaký specifický osobnosti, se který si třeba nesednu, že oni jako ve mně vidí ten problém. Poukazují na ty problémy s tím ADHD, že oni vidí „Jakto, že ty totálně nedoručuješ pravidelně?!“ a prostě nějak se to třeba kolem tohohle točí. Přitom mi přijde, že to není jako pointa té práce. Takže spíš, když je někdo, kdo nechápe nás, a myslí si, že to jako oje*ávám. Ale jako není to tak prostě.“ (Aneta)*

„Oni si o mně myslí, že jsem ta bláznivá ženská (smích). (...) O hodně kolegů vím dost osobní věci a vědí, že za mnou můžou dojít a tak. A potom nějaký kolegové, o kterých vím, že mě fakt nemají rádi, že jim přijde, že jsem příliš emočně nestabilní, že jsem jako děcko, že si pořád stěžuju“. (Daniela)

Pro Antonína fungují vztahy se spolupracovníky jako podněty k vyšší výkonnosti, protože „*když už s nima interaguju, tak je to právě pro mě takovej ten jakoby impuls tý novoty. Když jsme třeba na tom hovoru, tak právě jako vlastně je to naopak jako dost produktivní nebo dost takový plodný“* (Antonín)

Pro Matyáše znamenalo ADHD dokonce pozitivní zlepšení pracovních vztahů, protože důsledku hyper fokusu ve svém volném čase vytvořil universální deklarativní frameworky,

kterými usnadnil svým spolupracovníkům práci, protože si díky nim mohou ušetřit čas tvorbou neefektivních imperativních příkazů.

„A to právě je, ten kamarád, co je tam jako čerstvý, co je kratší dobu programátor, tak je z toho poměrně nadšený, protože to jsou vlastně ready-made věci, co on může vzít a použít je dál, takže mu to jako usnadní práci. Takže to vlastně hraje asi nějakou roli.“ (Matyáš)

Informanti však zdůraznili, že jejich pracovní vztahy se spolupracovníky nejsou tak silné, protože se se s nimi nevidají kvůli svým specifickým pracovním podmínkám dostatečně často. Navzdory tomu nebyly převážně popisovány negativně, ale spíše neutrálně až pozitivně.

Mnohem významnější vliv na pracovní výkon však mají jejich nadřízení. Pokud se informanti cítili, že měli dostatečnou **svobodu, pochopení a pocit bezpečí od manažera**, byli schopni dosahovat nadprůměrných výkonů. Naopak když se cítili nepochopeni, jejich výkonnost se podle nich výrazně zhoršovala. Podobně jako u spolupracovníků však platí, že vzhledem k vysoké nezávislosti a autonomii plynoucí ze specifických pracovních podmínek nejsou vztahy tak silné, protože informanti se svými manažery nejsou tak často v kontaktu, pokud o to informanti vyloženě nestojí.

*„Já jsem měla manažery, kteří jako třeba to měli v rodině, že znali někoho s ADHD nebo jejich dcera byla taková, tak oni v tom asi viděli nebo nějak jako uměli se do toho nacítit a pak mi dávali ten prostor, jaký jsem potřebovala. Ta spolupráce byla špičková. A pak jsou takový lidi, který jsou hodně, že jako dají na ten rozvrh a na to, aby to bylo organizovaný, aby to bylo všechno zaevidovaný, taková prostě byrokrati. S těma většinou mám jako problém, protože prostě já nejsem schopná soukat do tabulek ten výkon a většinou je to, na co se ukazuje prstem a rozmazává. Že se to jako neřeší, co jsem udělala, ale že jsem to neudělala kdy jakou formou, v jaký podobě a nějaký prostě bulls*ity a to mi dělá extrémní problém. (...) Pokud špatně řídí ten člověk, tak jsem nejhorsí člověk, a když mě nechá fungovat, domluvíme se, tak funguju i nejlíp v tom týmu.“ (Aneta)*

„Velký rozdíl dělá support od manažera, aspoň u mě, že jako fakt osobně známe nějaká jména a ví, co se se mnou děje, a vím, že za ním můžu přijít. A když se cítím bezpečně, tak ten výkon je úplně někde jinde.“ (Daniela)

„Já mám štěstí, že vám úplně fantastického šéfa, který jí je takový hodně lidský, řekněme.“ (Kristýna)

Zároveň se ve vztazích s nadřízenými také odrážela nepostradatelnost a expertíza, kterou IT specialisté často oplývají a která může částečně fungovat jako prevence proti špatným vztahům zejména u informantů, kteří jsou více zkušení v oboru, což jsou v této výběrové skupině zejména Gabriel a Pavel.

„Manažer mi naštěstí vychází vstříc, protože si mě asi váží, bych si tak tipnul. Jakože podle mě si asi uvědomuje nějakou tu moji hodnotu a stojí mu za to mě v tom týmu mít. Asi ví, že některý věci umím jenom já a ostatní by je nebyli schopní udělat. Nicméně mám velkou svobodu a hodně si toho řídím sám, takže tam ten vztah není zas takovej.“ (Pavel)

Informanti špatné zkušenosti s nadřízenými zmiňovali převážně v minulém čase, takže s jejich současnými nadřízenými měli vztahy převážně pozitivní, protože jim poskytovali dostatečné zázemí a podporu. Nejhorší zkušenost s aktuálním nadřízeným měl Matyáš, který však i navzdory nepochopení cítí od nadřízeného respekt a trpělivost s jeho projevy.

„Jak to říct, on to prostě není naše generace. Neví, v čem spočívá neurodivergence a tak, takže jakoby nechápe úplně přesně to, jaká je třeba příčina těch věcí a ne vždycky je přímo supportive, ale je jako hodně trpělivej a vlastně i velmi respektující. Takže jakoby byt' třeba protočí oči a nechápe, jako proč jsem to neudělal, tak to prostě bere. Není to tak, že by byl jako prostě ally lidí s ADHD, ale zároveň nešlape po nás. Je to prostě dobrý člověk.“ (Matyáš)

Sociálně-psychologické podmínky IT specialistů lze tedy shrnout tak, že přestože IT specialisté pracují převážně izolovaně a jejich vztahy s nadřízenými a spolupracovníky tedy nejsou tak silné, hraje v nich silnou roli pochopení a přijetí jejich podmínek. To platí zejména ze strany nadřízených, u nichž může správný přístup být příčinou zlepšení pracovního výkonu.

5.2.2 Negativní projevy ADHD při práci a jejich dopady na pracovní výkon

Samotná diagnostická kritéria DSM-5 (Raboch et al, 2015. s. 61.) stanovují, že pro diagnózu je nutné, aby projevy ADHD nějakým způsobem narušovaly fungování jedince v běžném životě, tedy projevovaly se negativně. Jak uvádí Patton, osoby s ADHD jsou běžnou součástí pracovišť (Patton, 2009, s. 339), a to i mezi IT specialisty, přesto výzkumná pozornost omezením, překážkám a problémům, které osoby s ADHD na pracovišti pociťují zažívají, je stále omezena (Crook a McDowall, 2024, s. 112; Adamou et al., 2013, s. 3). Tento okruh otázek se proto zaměřuje na negativní projevy ADHD na pracovišti IT specialistů a jaké mají tyto projevy dopady na jejich pracovní výkon a odpovídá na výzkumnou otázku *„Jaké pracovní problémy IT specialisté v souvislosti s ADHD nejčastěji pociťují?“*

Problémy a překážky zapříčiněné ADHD při práci

Problémy a překážky zapříčiněné ADHD při práci byly zjišťovány otázkou „*Jaké konkrétní problémy nebo překážky při práci nejčastěji pociťujete v souvislosti s ADHD?*“ Otázka byla záměrně formulována široce, aby informant měl příležitost vyjádřit nejvíce problematickou oblast v souvislosti s ADHD obecně v jeho pracovním životě bez většího konceptuálního omezení.

Nejvýraznějším problémem byla **neschopnost začínat činnosti nebo mezi nimi „přepínat“**, čemuž brání exekutivní dysfunkce nebo hyperfokus. Hyperfokus jako překážku uvedli Antonín, Matyáš a Miloš a překážku popsali jako moc lákavé zájmy, od kterých se těžce odpoutává a kterým se těžce odolává.

„Často se mi třeba stane, že nějaký svůj zájem, tak vlastně pro mě je naopak právě těžký mu odolat. Takže i třeba právě při té práci, jakože měl bych dělat nějakou věc, ale místo toho, tak se jako hodně intenzivně soustřeďuju na nějakou úplně jinou věc. Která třeba právě může ale vlastně být z oblasti programování, jenom jako předtím je třeba jinej projekt, než na kterém bych měl dělat, nebo tak něco.“ (Antonín)

„No, jednak mám pocit, že jako, jak to říct, můj život hodně ovlivňuj rabbit holes, do kterých se dostanu. Že prostě něco mě zaujme a zaujme mě to jako totálně a musím se tomu věnovat a musím začít nověj projekt, kterej se toho netýká, a věnuju se tomu měsíc mě nebo prostě většinou měsíc, až třeba půl roku a pak to třeba tak jako zase přejde, přejde na pozadí.“ (Matyáš)

„Zároveň je to vlastně tím že jo, člověk se prostě nadchne pro nějaký projekt, ted'ka se do toho vrhne, udělá toho většinu a potom najednou tu motivaci ztratí, protože ho prostě něco začne vytáčet prostě, nebo prostě s někým těžká domluva. Tak se to zasekne a pak už se vám to nechce dodělat, což je naprd, hrozně naprd.“ (Miloš)

Miloš zároveň zmiňuje pomíjivost těchto stavů a následnou ztrátu motivace, která ho následně demotivuje ještě více v dalších činnostech.

Problémy s inicializací úkolů a činností uvedla Kristýna, Matyáš a Pavel také v souvislosti s **náročností přípravy**. Začínají-li s nějakým novým projektem nebo úkolem, musí si udělat přehled o daném problému a pochopit jeho souvislosti, což jim činí problém z důvodu náročnosti na zapamatování si důležitých informací a děláním více činností paralelně.

Kristýna použila výstižné přirovnání, že v takových stavech je její hlava jako „*když se hodně lidí najednou snaží projít dveřmi. Všichni se tam zaseknou a nemůže projít nikdo.*“ (Kristýna)

„*Další problém je, že když přijdu k nějakému novému úkolu, tak to je zase takový to spousta lidí v jedněch dveřích. Nevím kde začít, takže prvních několik hodin se víceméně jenom hrobu naprosto neúčinně v tom, co jsem to vlastně dostala zadané. Odkud začít, kde to mám začít, kde mám začít co psát, kde mám začít co měnit... Potom, když už se do toho dostanu, tak to vlastně docela jde, ale tenhle začátek toho úkolu je vždycky strašně frustrující*“ (Kristýna).

„*Zvlášť když u toho psaní kódu je to třeba, když jsem nějakou dobu nepracoval a teďka si potřebuju něco naprogramovat, prostě máme tam nějakou issue, co mám udělat a není to jako nějaká změna, co se dá udělat v jednom souboru na jednom místě, ale potřebuju rozumět tomu, jak ty všechny věci spolu fungují a nějak to nadesignovat. Tak jenom jako tady ten krok, kdy si musím sednout k tomu a teďka jakoby pochopit, co všechno, jaký všechny ozubený kolečka tam jsou, jak zapadají dohromady a celý to udržet v hlavě, abych teprve se jako mohl pustit do té práce, tak já to tady nad tím vždycky jako strávím prostě hodiny a hodiny jsem z toho strašně nešťastnej.*“ (Matyáš)

„*No, někdy se mi nechce do některých úkolů, nevím, jak do toho, tak to skončí prokrastinačně.*“ (Pavel)

Právě **prokrastinace** je problém, se kterým se setkává i Kristýna: „*A prostě mi to nestojí za commitování a říkám si, že tam třeba ještě o víkendu něco přidělám, aby to bylo lepší, aby se na to v pondělí podívali a pak to třeba o víkendu neudělám.*“ (Kristýna)

Zajímavou roli jako překážku hrály mezi informanty „**deadliny**“. Žádný z informantů nepoužíval české označení pro tento pojem, který označuje „*termín nebo termíny, kdy by měl být úkol nebo projekt proveden*“ (Kuutila et al., 2020, s. 2), proto jsem při analýze tento pojem přejala v anglickém znění. Zatímco pro některé z informantů fungují deadliny jako motivátor a umožňují jim pracovat efektivněji, pro některé naopak fungoval jako demotivující faktor, který jim znemožňoval efektivní práci. Pro Anetu a Antonína, kteří preferují práci s deadliny, je problematické pracovat s otevřenými a přesně nedefinovanými zadáními, protože „*když tam prostě není ten příjem tlak, tak je hodně obtížný se pro mě k tomu dostat, pokud to není něco, co mě nějakým způsobem zajímá.*“ (Antonín)

„Je pro mě snažší dělat, když jako něco hoří, nebo když je tam prostě jasná priorita, že to má být hotové, tak, jako si myslím, že jsem schopná jako hasit dobře tady ty akutní věci na tom projektu. Jakože rychle reaguju a tak.“ (Aneta)

Naopak Matyáš preferuje nedefinovaná zadání, protože v důsledku pocitu viny za nedodržení deadlinu má tendenci dělat ještě více práce, aby kompenzoval své zpoždění, což vede k neefektivnímu množství provedené práce.

„Ale pak jakoby mix toho, že mě přijde těžký začít, mix prostě perfekcionismu, že chci, když už to odevzdávám, aby to bylo hezký. A pak, když už je po deadlinu, tak ještě jako ten perfekcionismus zesílí. Jako o co později to odevzdám, o to lepší musí být, ať si to jakoby dobiju zpátky. Tak toto všechno dohromady způsobuje, že jako deadline totálně nedávám.“ (Matyáš)

Další zmíněnou překážkou je **nedodržování konvencí**, k nimž mají osoby s ADHD často odpor (Abikoff et al., 2002, s. 349; Drtílková, 2007b, s. 218). Gabriel to uvedl jako nejsilnější překážku v jeho pracovním životě, protože *„části pravidel ignoruju. Někdo je ignoruje, protože chce a já je ignoruju, protože je neznám. Ani je neznám, i protože ani se sám nesnažím o nich vědět“*. Pravidla nepovažuje za důležitá, a proto nemá motivaci se o nich dozvídat blíže. Gabriel ale zároveň zmínil, že vzhledem k jeho seniorní pozici *„limitoval, že nedělám to, co mi nedělá dobře. (...) Když je něco fakt podstatné, tak mi to někdo poví a když ne, tak to není důležité.“* (Gabriel). Nedodržování pravidel proto pro Gabriela není tak velkou překážkou, jako pro Anetu, která není schopná dodržování konvencí především v komunikaci.

„Ty lidi, oni očekávají asi jako jednoduchý, přímý nějaký odpovědi. Očekávají, že ten člověk bude asi jako hodně poslušnej. Já prostě to vidím jako jinak a já občas, jako když vidím nějaký problém na tom projektu, tak jako nejsem schopná držet hubu. Většinou jsem ten jako člověk ten potíživista, který jako prostě na to nějak upozorňuje. Nejsem schopná jako držet hubu a prostě.“ (Aneta)

Poslední problematickou oblastí je **ovlivnitelnost okolím**. Aneta a Daniela uvádějí, že jejich pracovní výkon závisí na tom, že *„pokud je ten tým strašně nadšený a maká a jde, tak já se nechám lehko stáhnout, protože mě to ovlivní a můj mozek se zapne. A když jsou negativní a nebaví je to, tak budu ta, na které je to úplně nejvíc vidět.“* (Daniela) Podobně uvedla Aneta, že *„když je pak ten korporát takový ospalý, nikomu se nic nechce, tak jako já pak se tomu přizpůsobím a pak jako nejedu.“* (Aneta)

Jako nejvýznamnější problémy spojené s ADHD a výkonnostní překážky informanti tedy uvedli neschopnost začínat činnosti nebo mezi nimi přecházet, hyperfokus, náročnost a

komplexita příprav na jednotlivé úkoly, prokrastinace, ovlivnitelnost okolím a nedodržování konvencí. Zajímavou překážkou byly deadlines, které pro některé informanty byly problematické, když byly stanoveny, a pro některé zase naopak byly překážkou, když stanoveny nebyly.

Problematické pracovní úkoly

Problematické pracovní úkoly byly zjišťovány otázkou „*Jaké konkrétní úkoly Vám dělají v práci v souvislosti s ADHD největší problém?*“ Na rozdíl od předchozí otázky se zaměřila na konkrétní úkoly, které tvoří náplň IT specialistů a které jsou v souvislosti s ADHD problematické. Zatímco předchozí otázka sledovala projevy ADHD a jejich dopad při práci z širokého hlediska s cílem nechat samotného informanta určit oblast, ve které se mu ADHD negativně promítá do pracovního života, tato otázka si kladla za cíl identifikovat nejproblematictější úkoly tvořící náplň jejich práce.

Shoda v tom, že **meetingy** jsou nejproblematictější činnost v náplni jejich práce, byla v tomto empirickém šetření bezpochybně nejvýraznější shodou napříč informanty. Meeting jako problematickou činnost uvedli všichni informanti krom Matyáše. Jako hlavní důvod byly uváděny potíže s udržení pozornosti.

„A problémem jsou pro mě tak meetingy, to asi taky není úplně unikátní. Málokdy vlastně při tom meetingu nedělám něco jiného. A když jsem měl fyzický meetingy, tak to pro mě pak bylo bolestivý vysloveně občas vydržet a udržet pozornost. Zvláště, když se řeší věci vlastně, který se mě třeba přímo netýkají.“ (Antonín)

Podobně jako Antonín dělá při meetinzích jiné nesouvisející činnosti i Pavel, kterému *„ty myšlenky ujedou a pak mě třeba něco napadne, tak třeba začnu něco hledat na telefonu a takovýmhle způsobem.“* (Pavel)

Čím delší meetingy jsou, tím horší je pro informanty udržet pozornost. Miloš tvrdí, že *„Jakmile je to přes hodinu, tak moje pozornost jde absolutně do kytek a což vlastně jsou všeobecně prostě problémy s pozorností a zapomínání.“* (Miloš) Podobně vnímá dlouhé časové úseky i Kristýna, protože *„když máme stominutové meetingy, tak já už se v půlce modlím, aby byl konec, protože už nejsem schopná vstřebat ani 1 další slovo.“* (Kristýna) Pavel při takových meetinzích *„tam umím být a nebýt zároveň.“* (Pavel), podobně Daniela *„už nevím, o čem to je pomalu.“* (Daniela). Dlouhé meetingy jsou pro ně tedy příčinou ztráty pozornosti a odpojení se od reality.

Dalším problematickým úkolem byly **rutinní úkoly a činnosti**. Antonín rozdělil své úkoly na dva druhy podle jejich povahy a jak problematické pro něj jsou na „*mentální konceptuálně obtížné*“ úkoly a tzv. „*zedničinu*“. Právě toto rozdělení považují za vystihující, proč IT specialistům s ADHD činí obtíže dělat rutinní úkoly.

„Jakože spousta úkolů v programování, tak mám pocit, že se jako dělej na takový velký velký skupiny. První je taková, která je pak jakoby konceptuálně obtížná. Jakože jsou to věci, u kterých mnohem víc vlastně převládá ta práce mentální, kdy musíme něco vymyslet a zjistit, než to potom implementovat. Druhá práce je právě jakoby taková ta víc prostě rutinní, kdy je jakoby už od začátku jasný, co je potřeba udělat, akorát to prostě někdo musí udělat. Jsou to podle typu projít ten kód a všechny jako prostě věci, co se týkají tyhle věci, tak přepsat na nějaký jiný způsob. Jsou to prostě přepiš tuhle třídu, nebo přepiš na stupnici, kterou prostě už jsi přepsal desítkrát, tak ji přepiš jakoby ještě jednou znova. Není to tak, že by to bylo právě jako přímočará nebo bezmyšlenková práce, ale že tam není potřeba tolik ta invence, že to není nový prostě. Cihla za cihlou, proto tomu říkám zedničina.“ (Antonín)

Postrádání invence a možnosti se kreativně projevit je důvodem, proč tyto úkoly dělají problém i Daniela a Gabriel. Ti totiž zvládají inovativní úkoly bez většího problému, avšak jakmile jde o úkoly, které „*by zvládnul skoro každý, tam budu extrémně neefektivní.*“ (Gabriel). Daniela to pojmenovává jako „*věci, které nebudu, nechci, neznám, nebudu se soustředit a prostě jednoduchou excelovskou tabulku jsem dělala měsíc a chodili za mnou a ptali se ‚kdy to bude?‘ Jako jakmile mi to nedává smysl, není to podle mě možný.*“ (Daniela). Pro informanty tedy hraje velká role cítit ze své práce smysl a mít možnost inovativního myšlení a tvorby nových výstupů z jejich práce.

Z toho důvodu byla často uváděna byrokracie a administrativa, obzvláště pokud se jedná o „*cokoli, co vyžaduje prostě nějakou pravidelnost, je jako hrůza.*“ (Kristýna) Kristýna uváděla jako příklad týdenní reporty, které pravidelně zapomínala odevzdávat.

Tyto rutinní úkoly a meetingy pak mohou být příčinou, že „*když ta práce prostě není nová, nebo když ta práce je nějakým způsobem jako rutinní anebo meetingy, tak pak je to vlastně fakt jako hodně náročné jako nějakým způsobem se do toho dostat.*“ (Antonín) Pro informanty je tedy těžké být efektivní, když jim tyto rutinní úkoly stojí jako překážka.

Organizace a plánování času

Pracovní podmínky IT specialistů jsou často charakteristické svou flexibilitou a s ní spojenou autonomií (Birtalan, 2021, s. 74; Da Silva, 2017, s. 229), a proto vyžadují schopnost

plánování. Proto je tato schopnost zkoumána, protože často osobám s ADHD působí značné potíže (Kofler et al., 2018, s. 1; Sarkis, 2014, s. 26), a ty mohou mít na pracovní výkon výrazný dopad. Organizace a plánování času byly zjišťovány otázkami „*Jakým způsobem si organizujete a plánujete práci? Jak se Vám daří tyto plány dodržovat?*“

Všichni informanti si svou práci neplánují v delším časovém horizontu než do příštího týdne, Daniele, Antonínovi a Gabrielovi dokonce stačí si plánovat svou práci v rámci jednoho dne.

„Jakože koukám vlastně hlavně na ten den, neorganizuju si práci tolik, že bych jakoby si jí rozvrhoval vlastně v rámci jakoby tejdnu. Většinou mám právě plán jenom v rámci jednoho dne.“ (Antonín)

Mezi informanty byla poměrně různorodá škála používaných metod. Např. Gabrielovo fungování stojí na základě několika druhů **seznamů** podle povahy jednotlivých úkolů:

„Mám hrozně dlouhý seznam věcí, co mám udělat každý den, co se nedá stihnout. Potom mám back log. Pak mám wait log, věci, kde na někoho jako čekám, aby to udělal a já pak udělal něco dalšího. A potom mám ice log a to jsou věci, které bych rád dělal, ale nemůžu se jich jako dotknout, že jsem si to zakázal vlastně. A v back logu mám teď 250 nebo 300 věcí“. Ten ice log dodržuju v pohodě, to je v pohodě. To, co chci mít jako denní prioritu, to dodržuju tak náhodně. Protože to je buď anebo, jak se mi vlastně chce. A potom z toho, co mám jako naplánované dát na ten den, tak toho stihnu o hodně méně. Málokdy to mám jako odškrtnuto je za ten den.“ (Gabriel)

Náhodné dodržování svých seznamů je společné pro Antonína a Danielu. Antonín si denní seznamy také sestavuje a je to pro něj hlavní plánovací metodou, ale „*jenom přibývá, málokdy z něho ty věci nějak ubejvaj. (...) Nežřídkakdy se ty úkoly nějakým způsobem zpoždíjí.*“ (Antonín). Daniela si tvořila denní seznamy podle „*to-do list na týden. A z toho jsem si teda každý den vybrala, co je jako nejdůležitější ten den a přepisovala jsem si to.*“ Zdůraznila však, že se jí tyto plány daří dodržovat, když má pouze „*období, kdy to celkem fajnově jde, jde tak jako přehledně, a někdy vůbec. Když přijde jedna důležitá věc, tak se neumím na to ostatní soustředit. Je to fajn vodítka spíš na ty momenty, kdy je to super.*“ (Daniela)

Daniela společně s Milošem a Gabrielem používají sešit nebo poznámkový blok na zapisování si věcí, které jim byly řečeny, protože si jsou vědomi, že „*když mi někdo něco poví a já si to nezapišu a nepovažuju to za dostatečně zajímavé, tak si ani nepamatuju, že by mi někdo něco povídal.*“ (Gabriel) Pro Miloše tento podobný postup funguje:

„Snažím se si psát aspoň věci na papír, že mám vedle počítače poznámkový papír s úkolama, co mám kde doplnit, co mám komu předat a tak dál. Tak to relativně jako funguje, ale nesmím si to zapomenout zapsat.“ (Miloš)

„Když něco dělám a najednou mám vygumovanou hlavu, protože se na to soustředím, nebo mám jiné věci, tak ten sešit je hrozně super na to, abych viděla „Aha, na tohle se mám soustředit.“ (Daniela)

Podobnou metodu „odkládacího prostoru“ používá i Matyáš, nicméně místo papíru používá tabuli vyvěšenou vedle pracovního stolu. Pro Matyáše je také „strašně těžký držet věci v hlavě, tak tohle je ten odkládací prostor, kam je dávám, abych jako si je mohl zapsat nebo je držet je v hlavě.“ (Matyáš) Do této tabule si Matyáš také zapisuje své týdenní aktivity, protože mu to „hodně pomáhá nějak udržovat balanc toho, abych prostě měl dostatek času na práci.“ Tuto tabuli používá místo diáře, protože stejně jako Daniele nebo Milošovi se mu s diářem nepracovalo dobře.

Kristýna, Miloš a Pavel použili pro své plánování slov „*chaos*“ nebo „*chaotický*“. Ani jeden z těchto informantů systematicky nevyužívá nějaké konkrétní metody. Miloš si sice tvoří seznamy, ale teprve poté, co jednotlivé položky ze seznamu splnil, takže slouží spíše jako záznam splněných úkolů než úkolů ke splnění. Pavel dokonce „*v podstatě neprovádím žádný plánování*“ (Pavel). Kristýna si nedělá plány, protože záleží na momentálním rozpoložení, a spíše se řídí intuicí.

„Spíš si neorganizuju a neplánuju spíš tak nějak vždycky dělám, co mě napadne, jak to přijde. Víceméně na to mám vyloženě jenom tak nějak zorganizovaný a naplánovaný ten čas, ale co během toho času udělám, to prostě vždycky záleží na momentálním rozpoložení.“ (Kristýna)

Kristýna s Danielou také zdůraznily, že nepotřebují nutně plánovat podrobně, protože se jim „*ta práce trochu plánuje za mě těmi skripty*“ (Daniela). Antonín s Matyášem také zmínili, že jim k plánování pomáhají každodenní stand-up meetingy, kde „*vlastně i já tomu týmu vlastně říkám nějakým způsobem, co je můj plán na ten den.*“ (Antonín) a že díky vysoké flexibilitě není tolik plánování vyžadováno.

Matyáš s Milošem také uvedli, že se naučili používat tzv. *buffery*, tedy plánovací rezervy. Dříve Matyášovi dělalo řízení svého času problém, ale „*ted'ka, jako už přesně plánuju*

dost jako konzervativně, co můžu stihnout a co nemůžu stihnout.“ (Matyáš) Milošovi se díky naplánovaným bufferům daří plnit včas všechny své úkoly:

„Já si dávám všude totiž dostatečně dlouhý buffery. Naučil jsem se počítat s tím, že občas se prostě probudíte a ono to nejde, takže nad vším je dostatečně velký papír buffer na to, aby se to stihlo dodat kvalitně.“ (Miloš)

Protože je plánování pro osoby s ADHD často problematické, většina informantů preferuje krátkodobé plány, nejlépe omezené pouze na denní plány. Metody se liší od seznamů úkolů, jako je Gabrielův systém různých logů, přes buffery, až po používání papíru nebo tabulí jako „odkládacího prostoru“ pro myšlenky. Někteří informanti využívají poznámkové bloky nebo sešity pro zapisování úkolů, jiní se spoléhají více na momentální rozpoložení a intuici, přičemž jejich přístup k plánování lze popsat jako chaotický.

Dopady negativních projevů ADHD na pracovní výkon

Dopady negativních projevů ADHD na pracovní výkon byly zjišťovány otázkami „*Jaký vliv mají podle Vás tyto zmíněné pracovní problémy na Váš pracovní výkon?*“ a „*Jak výkonná/výkonný se cítíte oproti svým kolegům?*“ Při pokládání otázky byly použity příklady negativních projevů, které informant zmínil v první otázce tohoto tematického okruhu.

Informanti svůj pracovní výkon v důsledku popsaných negativních projevů ADHD popisovali jako **nerovnoměrný**. Některé dny se cítí **výkonní nadprůměrně** a některé dny zase neudělají téměř **nic**. Podle informantů velmi záleží na aktuálním rozpoložení, na tom, jak se ten den probudí a kolik práce zrovna mají na starosti.

Když mají informanti „špatný den“ nebo jim „nesedne“, často nejsou schopni vykonat ani naprosté minimum. To může být pravděpodobně zapříčiněno exekutivními dysfunkcemi. „*Jsou jako dny, kdy to prostě jako fakt nejde, takže jako určitě to znáte. Určitě nejsem jako jediný, kdo to říká, že jako jsem schopný prostě sedět koukat youtube video a prostě u toho pít kafe a to je jako většina mé pracovní náplně pro ten den.“ (Miloš)*

Takové dny zažívají i Kristýna, Daniela, Antonín a Aneta. Kristýna říká, že „*někdy se mi stane, že mi ten pracovní den nesedne a já nejsem schopná udělat nic moc, tak se mi to tam vlastně ani nahrávat nechce, protože tam nemám co nahrát pomalu. Změnila jsem pár řádek kódu, možná jsem někde dopsala komentář, a to je všechno.“ (Kristýna)*. Antonín dokonce tvrdí, že pro něj „*není vlastně takovej problém to úplně totálně odignorovat a vlastně ten pracovní den strávit jako úplně ničím víceméně. Jakože když říkám ničím, tak myslím ničím. Ne že bych*

od tý práce odešel, nebo že bych se prostě někde flákal, ale že jsem prostě fakt seděl a měl jsem to otevřený a ne, prostě tu práci jsem nedělal x hodin v kuse, občas jsem fakt odcházel s nulou na tom myšleným počítačle toho, co jsem ten den udělal.“ (Antonín) Podobné zkušenosti zažívá Daniela:

„Co se nejvíc ukazuje, je strašně nerovnoměrný výkon. Ale jakože extrémně. Někdy je několik dní, kdy se na podívám, dívám se, ale nedokážu vůbec nic udělat. A potom jsou dny, kdy jsou všichni překvapený, co jsem všechno stihla. Že se to prostě najednou zapne. Teď jsem tak týden něco dělala, nešlo to, dneska jsem si k tomu sedla a bylo to za chvíli.“ (Daniela)

Když se Anetě stane, že se v takovém stavu nachází, zjistila, že se jí *„vyplácí si dávat třeba den volna a pak jakoby to dělat v nějakých jakoby větších blocích času. Prostě když ten den jako úplně mi to nejde, tak radši ho obětuji a druhý den dělám jako dvakrát tolik. Reálně ono taky 8 hodin je standardní doba, ale myslím si, že to je bullshit, že prostě stejně jako ty lidi se nesoustředí reálně tak jako dlouho.“ (Aneta)* Aneta tak osciluje mezi minimálním nebo nadprůměrným výkonem, což výstižně vyjádřil Miloš:

„Já si myslím, že tam je to plus minus to stejný. Jakoby jsou dny, kdy jestli jako normální člověk jede na 80%, a Vy oscilujete mezi prostě 50 a 105 nebo 110 podle toho, jak Vás to zrovna chytne, tak ten průměr bude jako zhruba jako za mě na těch 80.“ (Miloš)

Antonín má dokonce ve své organizaci přístup k *„objektivním statistikám, protože my k nim máme přístup, že jo, tak jakoby vidím přesně, jak to ti má kolegové maj v systému, který používáme na management kódu, v Githubu. Tak tam mají prostě fakt jako zelenou celej ten kalendář, jakoby podle těch změn, co udělali v tom kódu nebo co tam udělali nějaký změny. Já tam mám takový víc jako clustery, že tady to bylo hodně zelený, pak dlouho nic, tady je to zelený a tak.“ (Antonín)* Popisované „clustery“ se liší svou délkou a mezi informanty trvají hodiny až dny.

Informanti zmiňovali, že když se nachází ve zmíněném opačném stavu vysoké výkonnosti, kdy *„jedou na 110 %“*, jsou schopni *„šílěných výkonů“*. Aneta uvedla, že si myslí, že tyto efektivní stavy se manažerům vyplácí tak moc, že si podle nich cíleně vybírají podobné zaměstnance:

„Jsme schopni jako doručit nemožné věci v uvozovkách a že už jako cíleně i ti manažeři nějak jako s tím kalkulují, že si řeknou, že s tím budgetem jako jim stačí, že oni si buď můžou vzít – jako nevím, jestli to takhle přesně je číselně - ale že jako buď si můžou vzít těch 3–5 jako

ADHD autistických bláznů a doručíme jim to a nebo by na to potřebovali 10 těch jako normálních lidí, takže jako my pak nemáme problém si vzít i třeba jako vyšší ratu.“ (Aneta)

„Když už to na mě jako přijde, tak jsem klidně schopnej napracovat 50 hodin za 5. To se soustředím a jedu jak mašina a vůbec o sobě nevím.“ (Pavel)

Porovnávají-li se informanti se svými spolupracovníky, připadají si obecně **méně výkonní**, nicméně to **kompensují jinými schopnostmi** či jinou přidanou hodnotou, která tvoří zmíněných 110 %. Antonín to např. kompenzuje tím, že vypracovává složitější a „divnější“ úkoly:

„Zas jako mám třeba právě ty složitější úkoly asi a tak, takže myslím, že jakoby jsem míň výkonnej, ale zároveň to asi vyvažuju nějakými těmi druhy úkolů, že to vyvažuju jinýma věcma.“ (Antonín)

Gabriel svou nižší výkonnost zase kompenzuje svými jedinečnými a nenahraditelnými schopnostmi:

„Míň, jakože v tom globále míň. Ale je tam nutno říct, že i když nejsem tak efektivní jak někteří kolem mě, tak o sobě vím, že umím takový věci, co nikdo jiný, že to vlastně tak moc nevadí. Že prostě je nějaký důvod, proč si mě navzdory všem těm negativům nechávají.“ (Gabriel)

Ačkoliv si tedy informanti mohou připadat méně výkonní v porovnání se spolupracovníky, nevnímají to tak, že by svou prací svému týmu škodili.

„Na druhou stranu určitě je to tak, že mám jako unique set of prostě jako výhod a nevýhod, prostě nějakých schopností a problémů a že jakoby mám pocit, že nejsem výrazně méně produktivní než jako průměrnej programátor, že jako odmyslím si, že jsem schopnej ve svojí práci. Jenom přesně nemít tady ty konkrétní problémy, tak bych byl asi ještě schopnější. Ale není to tak, že bych jako měl pocit, že jsem jako přítěž pro ten tým, že prostě dokážu svoji práci udělat, udělám ji dobře, jenom dokázal bych si to představit, že ji udělám i lépe.“ (Matyáš)

Mezi informanty se vychylovala Kristýna, která toto kolísání nevnímá. Místo toho cítí, že její pracovní výkon postupně klesá:

„Strašně málo. Je to je to hrůza. Když jsem nastoupila, tak tak to bylo dobré, tak si mě tam chválili, že jsem prostě schopná podle nich, prý inteligentní a tak, ale potom po nějaké době

asi třeba po roce ta moje produktivita šla strašným způsobem dolů. A za posledních pár měsíců jsem udělala strašně málo a v podstatě někteří lidé tuší, vědí, že na mě není spoleh.“ (Kristýna)

Pracovní výkon informantů je tedy velmi kolísavý a osciluje mezi dvěma extrémy – nicneděláním a nadprůměrným výkonem. Ačkoli se informanti cítí jako méně výkonní oproti svým spolupracovníkům, neberou to jako velké znevýhodnění, protože svou nižší výkonnost kompenzují jinou přidanou hodnotou.

5.2.3 Pozitivní projevy ADHD při práci a jejich dopady na pracovní výkon

Tematický okruh zaměřený na pozitivní projevy ADHD při práci a jejich dopady na pracovní výkon si klade za cíl odpovědět na výzkumnou otázku „*Jaké výhody nebo specifické schopnosti spojené s ADHD pomáhají IT specialistům při práci?*“ Vychází z předpokladu, že ačkoliv se ADHD ze své diagnostické podstaty projevuje negativně, některé aspekty ADHD mohou být prožívány jako pozitivní (Ginapp et al., 2022, s. 7). Navíc perspektiva zaměřená na deficit může přehlížet silné stránky osob s touto diagnózou (Nordby et al., 2023, s. 1).

Pozitivní projevy ADHD

Ačkoliv informanti popsali širokou škálu negativních projevů, které ovlivňují jejich pracovní výkon, ADHD může také mít pozitivní přínos v pracovním životě. Pozitivní projevy ADHD a jejich dopad na pracovní výkon byl zjišťován nejdříve otázkami „*Přináší Vám ADHD při práci nějaká pozitiva? Jaká?*“ a následnou doplňující otázkou „*Chyběla by Vám při práci, kdyby zmizela?*“, jejíž účel bylo zjistit, jak důležitou roli v jejich práci pro ně tato pozitiva mají. První otázka byla převzata a přeložena do češtiny ze studie od Sedgwicka, Merwooda a Ashersona (2019, s. 241) a druhá od Nordby a kolektivu (2023, s. 1).

Nejčastěji uváděnými pozitivivy byly **široký vědomostní záběr** a **hyperfokus**. Hyperfokus byl zmiňován v kontextu vysoké výkonnosti a jako klíčová schopnost, která jim pomáhá dokončit složité úkoly a zvládat pracovní nápor. Matyáš uvádí, že hyperfokus je „*hodně důležitá součást toho, jak pracuju*“, a že mu umožňuje „*sedět a psát kód*“ bez rozptýlení.

„Občas jednou za uherský rok, když se podaří, když se poštěstí, tak přijde hyper fokus. To potom věci jdou.“ (Kristýna)

Matyáš zdůraznil důležitost hyperfokusu v jeho pracovním životě uvědoměním, „*jak moc vlastně, když teda jako začnu být produktivní, jak moc spolíhám na ten hyperfokus. Asi je to, OK, hodně důležitá součást toho, jak pracuju. Je to tak, většinou jako když začnu být produktivní, když udělám teda velký množství práce, tak je to díky tomu, že dokážou vypnout*

všechno ostatní a prostě se soustředit úplně na tu práci.“ Hyperfokus mezi informanty figuroval jako hlavní příčinou popisovaných stavů nadprůměrné výkonnosti v předchozím tematickém okruhu.

Široký vědomostní záběr byl vnímán jako významné pozitivum, které mezi IT specialisty hraje zásadní roli. Antonín, Matyáš a Miloš uvedli širokou technickou všestrannost, která jim umožňuje řešit široké pole problémů a bez kterého by si Antonín a Matyáš nedovedli představit svojí práci. Díky vysoké zvědavosti a zaujetí, které mnohdy plynou i z tendence prokrastinovat při práci zajímavějšími činnostmi, se tito tři informanti naučili unikátní a všestranné dovednosti, kterými se odlišují od kolegů. Příčinou je vnitřní *„přirozeně takový pnutí k tomu vlastně se furt učit něco nového, furt něco zjišťovat a tak.“* (Antonín). Zmíněné dovednosti jsou také ty vlastnosti, kterými kompenzují období nižší výkonnosti popisované v předchozím tematickém okruhu.

Pavel, Aneta a Antonín uvedli, že díky ADHD jsou schopni řešit **složitější problémy** a komplexně přemýšlet. Podobně uvedl i Pavel, že umí myslet rychleji a ve větším kontextu, než jeho kolegové. Zároveň také po chvíli rozmyšlení uvedli, že by si nedokázali představit svou práci bez tohoto pozitiva, ačkoliv si to předtím neuvědomovali.

„Co se týče těch pozitivních věcí, tak si myslím, že vlastně tím, že mě furt něco napadá, nebo spíš napadalo, tak jsem jakoby měl dost širokej záběr, takže dokážu jakoby ty informace dávat dohromady, fúzovat (...). No, asi jo, prostě někdy asi dokážu ty věci dát rychleji dohromady než kolegové. No, připadá mi víc myšlenek ve větším kontextu.“ (Pavel)

„Já jsem byl vždycky docela hračička a naučil jsem se spoustu jako relativně náhodných dovedností jako pracovně i nepracovně. A já jsem za svoji programátorskou kariéru programoval všechno od plug-inů do minecraftu až přes weby přes informační systémy pro taxislužbu pro zdravotní dopravu jako dispečinkový softwary. Dělal jsem pro nemocnice, dělal jsem nějaký jako šílený skripty. Já jsem programoval dokonce i firmware pro CNC mašinu pro nějakou firmu, která přišla a řekla „hele, my bychom potřebovali tady tohleto a nikdo v Česku to jako nedělá“. (Miloš)

„Na druhou stranu ty znalosti, který mám, tak nenaučil jsem se programovat na žádným kurzu, nenaučil jsem se programovat ve škole, byla to prostě další jako rabbit hole, do kterýho jsem spadl. Takže jako ty schopnosti ty znalosti, který mám, který využívám v práci, tak jsou jako vlastně příměj výsledek nějakýho hyperfokusu, nějaký hyperfixace na něco.“ (Antonín)

Zajímavým pozitivem bylo nedodržování pravidel, které zmínil Gabriel, díky kterému dokáže vymyslet nekonvenční způsoby řešení problémů a díky kterému si zároveň může přizpůsobit své podmínky. Díky nekonvenčnosti také myslí kreativně a inovativně a také by si svou práci nedokázal bez těchto pozitiv představit:

„To taky souvisí s tím, že jsem byl vždycky zvědavý a strašně mě zajímaly různé neběžné cesty, jak k tomu vývoji přistupovat. Že vlastně mě po nějaký době přestaly bavit ty klasický postupy a hrozně jsem chtěl zjistit nový, tak jsem je začal hledat a díky tomu teď mám oproti jiným fakt jedinečnej skill set, díky kterému mám to místo.“ (Gabriel)

Inovativnost je vlastnost, kterou zmínil i Antonín jako přímý důsledek ADHD:

„Já mám pocit, že co je taky druhá věc, že ty vylepšení a různé věci, jak dělat jinak, tak mám pocit, že je to vlastně ve výsledku konsekvence toho ADHD. Že když něco vidím, tak mám pocit, že jsem do toho vlítnul jako první a kdo začne dloubat do toho, že by se to dalo dělat líp a tak. Takže přinášet nějaký jakoby nový vylepšení.“ (Antonín)

Kristýna, Antonín a Aneta však ale zmínili, že negativa nad pozitivy značně převyšují a *„kdyby se mohla rozhodnout, že bych vyměnila hyperfokus za to, že ve všech aspektech budu fungovat jako normální člověk, asi bych se vzdala hyper fokusu za to, že by všechny ostatní problémy zmizely.“ (Kristýna)*. Podle Antonína převažují *„krom tohodletoho spíš jako fakt negativní, fakt není moc jakoby věci, který bych nechtěl, aby zmizely“ (Antonín)*

Jako pozitivní projevy ADHD a jejich projevy do pracovního výkonu IT specialistů tedy lze označit hyperfokus, široký vědomostní záběr a schopnost řešit složité úkoly. Hyperfokus informantům pomáhá v obdobích vysoké výkonnosti a jejich unikátní schopnosti jim kompenzují období nižší výkonnosti. Dalšími pozitivy byly inovativnost, nekonvenčnost, zvědavost a kreativita. Je však nutné zdůraznit, že mezi informanty stále převažují negativní projevy ADHD a pokud by si mohli informanti vybrat, raději by volili život bez ADHD výměnou za zmíněná pozitiva.

Pracovní úspěchy dosažené díky ADHD

Pracovní úspěchy dosažené díky ADHD byly zjišťovány otázkou *„Můžete si vybavit nějaký okamžik, kdy Vám ADHD pomohlo při práci něčeho dosáhnout?“* Jejím účelem bylo zjistit konkrétní výstupy, které pozitivní projevy ADHD v jejich práci mají.

Jako významný úspěch byla uvedena **samotná práce IT specialisty**. Daniela by své práce nedosáhla, kdyby se kvůli své zvědavosti a potřebě prokrastinovat od důležitých úkolů nezúčastnila vánoční programátorské výzvy Advent of code a nevšiml si toho její nadřizený.

„On to viděl můj šéf a byl překvapený, co jsem zvládla, a tak mi nabídl práci vývojáře. Ne kvůli tomu, co viděl, že jsem dělala při testování, ale viděl, že jsem tam vyřešila nějaké složité věci.“ (Daniela)

Ani Antonín by nepracoval jako IT specialista na aktuální pozici, kdyby při pohovoru neukázal svůj široký vědomostní záběr. Když byl Antonín na pohovoru, *„tak mě třeba vlastně původně řekli, že mě nechtěli, jakože si mysleli, že budu marnej kandidát, ale právě tím, že vlastně jsem dělal od všeho trochu, tak jsem byl schopnej vlastně jakoby popsat nebo byl jsem schopnej vyslechnout nějaký věci, který vlastně nebyly třeba moje doména. Což je teď polovina toho, co dělám.“* (Antonín)

Aneta vyjádřila, že jí její práce *„umožňuje existovat v téhle společnosti“*, což vnímá jako pracovní úspěch:

„Jako původně jsem měla úplně jinou dráhu, ale já nejsem schopná prostě klasického zaměstnání, takže jsem se musela prostě rekvalifikovat na to, abych mohla mít někde flexibilitu. Takže to IT je vlastně jako jenom takový to, co mi to umožňuje existovat v téhle společnosti, ta flexibilita.“ (Aneta)

Pavel s Gabrielem uvedli, že se jim podařilo dosáhnout **neobvyklých programovacích postupů**. Díky Gabrielově nekonvenčnosti *„používali jazykové modely na to, abychom vytvořili jako bakalářské práce. Taky fakulta se tvářila, že to nechce dovolit a tak, a mně to bylo vcelku jedno.“* (Gabriel). Pavel zase díky své inovativnosti vymyslel nový způsob optimalizace databázových dotazů:

„To jsem přišel s takovým netradičním nápadem použít algoritmus genetického programování k automatickému generování a testování různých optimalizačních strategií. Tendleto přístup nebyl na začátku vůbec zvažovan a hodně lidem se zdál jaksi jako divnej a neobvyklej, ale díky tý mojí schopnosti přemýšlet tak trochu out of the box se mi povedlo dosáhnout hodně významného zlepšení výkonu databáze. Tohle jako nejenže vyřešilo náš problém, protože jsme se s tím pachtili fakt docela dlouho a už nás to fakt přestávalo bavit, ale taky nám to otevřelo dveře dalším možnostem pro další jiný jako optimalizace. Jakože moji kolegové se to teď naučili taky dělat jako takhle.“ (Pavel)

Velmi zajímavým úspěchem je již zmíněná Matyášova framework knihovna, kterou vytvořil proto, že chtěl místo „*neudržitelného*“ imperativního kódu využít efektivnější deklarativní kód. Knihovnu vytvořil ve svém volném čase „*díky tomu svému jako hyperfokusu a díky tomu že mám poměrně nízký práh frustrace a strašně mě štválo, jak obrovský ten jeden soubor je a kolik je v tom chyb, tak jsem si na to sednul a jako zkusil jsem to nějak abstrahovat.*“ (Matyáš). Tuto knihovnu teď využívají jeho méně zdatní spolupracovníci a „*ten kód je díky tomu jako mnohem čitelnější.*“ (Matyáš), takže tam ušetřil práci sobě i svým spolupracovníkům. Matyášova vlastnost, „*že občas by něco šlo udělat jednoduše a místo zase prostě prostě strávím jako desítky hodin tím, že to udělám nějak složitě*“ (Matyáš), přinesla přidanou hodnotu, která učinila práci jeho týmu efektivnější.

Na druhou stranu Miloš ani Kristýna nebyli schopni uvést žádný úspěch. Miloš to zdůvodnil „*tím, že jsem to měl diagnostikovaný až jako poměrně pozdě, tak celkem velkou část svého jako pracovního života nebo přibližně polovinu jsem tu diagnózu jako neměl a nevěděl jsem, že něco takového pořádně existuje.*“ (Miloš). Pro Kristýnu je jediný možný úspěch pouze ten, který se od ADHD naopak neodvíjí:

„*Ale vyloženě dosáhnout jakoby něčeho víc, nějakého úspěchu, nebo něčeho, co by se dalo považovat za úspěch? To vůbec, spíš jenom že se tak nějak přiblížila normálnímu fungování.*“ (Kristýna)

Pracovní úspěchy informantů spojené s ADHD lze pojmenovat jako nové inovativní pracovní postupy a samotná práce IT specialistů jako úspěch. Zároveň je však nutné zdůraznit, že diagnóza ADHD nemusí přinášet úspěchy každému.

5.2.4 Strategie pro překonání negativních projevů ADHD při práci

Vzhledem k tomu, že ADHD přináší diagnostikovaným osobám řadu problémů a překážek, vytváří si osoby s ADHD strategie, jak se s nimi vyrovnat (Ginapp et al., 2022, s. 8). Ačkoli je v literatuře jasně stanoveno, že projevy ADHD jsou příčinou různých znevýhodnění, stále přetrvávají značné mezery v porozumění tomu, jak se dospělí se symptomy ADHD vyrovnávají (Kysow, Park a Johnston, 2017, s. 1). To mohou činit skrze konkrétní metody, přizpůsobeními či mohou získat podporu od svého okolí. Všechny tyto tři oblasti jsou zkoumány v tomto tematickém okruhu, který odpovídá na výzkumnou otázku „*Jaké strategie pomáhají IT specialistům proti nežádoucím projevům ADHD na pracovišti a zvýšení pracovního výkonu?*“

Uplatňované strategie pro překonání nežádoucích projevů ADHD při práci

Strategie, které informanti uplatňují pro překonání nežádoucích projevů ADHD při práci, byly zjišťovány otázkou „*Jakým způsobem překonáváte negativní projevy ADHD při práci?*“ Když byla otázka pokládána, byly jako příklad negativních projevů použity zmíněné negativní projevy z předchozí otázky zaměřené na problémy a překážky spojené s ADHD při práci.

Nejčastěji zmiňovanou strategií byla **medikace**. Informantům pomáhá ve chvílích, kdy je nutné být obzvláště efektivní, takže zejména u obtížných úkolů. Kristýna používá medikaci ve chvíli, „*když prostě potřebuju fakt nutně něco udělat a nejde to, všechno ostatní selže.*“ (Kristýna), stejně jako Gabriel, který se medikuje, „*když je to těžký a jsem jako ve stresu a bude to náročné, tak vlastně já potřebuju ten Ritalin nebo něco podobného.*“ (Gabriel). Matyášovi medikace pomáhá v začínajících fázích projektů, které popsal jako složité a komplexní. Medikace tedy pomáhá informantům ve chvílích snížené výkonnosti, když jsou překážky zapříčiněné ADHD moc silné a brání jim v efektivní práci.

Další důležitou strategií je **uvědomění si diagnózy a sebezpřijetí**. Antonín, Matyáš, Pavel a Miloš vyjádřili, že je pro ně důležité „*si uvědomit, že se ty věci dějou*“ (Antonín), protože mít takový „*mindset mě strašně moc pomohlo vůbec pracovat na tom najít to řešení.*“ (Matyáš). Díky uvědomění si existence diagnózy a jejích projevů tak došli k sebezpřijetí, že občas „*prostě nebudu schopný pořádně nic udělat, ale to je v pořádku. (...) Ale už jsem jako přešel tu fázi, kdy jsem se vyloženě jako ten neměl rád za to, že jsou takový, jaký jsem.*“ (Miloš). V důsledku toho tedy **upravili své plánování**. Matyáš uvedl, že plány tvoří tak, že se nejdříve podívá na to, co je potřeba udělat, a poté „*75 % z toho úplně odendat a nechat si těch jako 25 % z toho, co si myslím, že můžu zvládnout a odpovídá to docela realisticky tomu, co skutečně zvládnu. Takže jo, prostě jenom to naplánovat si toho míň a nechat si na všechno jakoby víc času, než bych si nechal. Jako goes a long way, prostě strašně moc mě to pomáhá.*“ (Matyáš). Podobně i Miloš již dopředu počítá s tím, že ne vždy může být tak výkonný, jak si původně naplánoval:

„*Jakoby v první řadě s nimi počítám a nemlátím se za to do hlavy. Jakoby počítám s tím, že se jako můžu ráno vzbudit a prostě to nepůjde. Prostě nebudu schopný pořádně nic udělat, ale to je v pořádku, protože tam mám dostatečný buffer.*“ (Miloš)

Aneta s Danielou vyjádřily, že po negativních zkušenostech jako strategii používají **záměrný výběr podporujícího a chápatícího nadřízeného**, protože „*úplně nejdůležitější je*

pro mě support pravidelný. Že mám toho manažera z jiného týmu, kterému říkám, co se děje a on mi pomůže v těch věcech.“ (Daniela)

„To strategie asi jako zvolit si dobrého šéfa, který téhle problematice rozumí a dá člověku tu svobodu, kterou potřebuje.“ (Aneta)

Gabriel, Antonín a Kristýna znova uvedli **plánovací nástroje**, které zmínili v otázce zaměřené na plánování, mezi nimiž bylo zapisování si poznámek, aby na ně později nezapomněli, a používání kalendáře.

Pro Miloše, Kristýnu a Antonína také funguje jako strategie **střídání činností**. Když jim nejde efektivně pracovat na zadaném úkolu, raději začnou dělat něco jiného a vrátí se k původnímu úkolu později.

„Místo toho udělám nějaký třeba jako lehčí úkoly, něco, co jakoby není zas takovej problém, nebo co prostě je víc jako mechanický, že u toho člověk nemusí vymýšlet.“ (Miloš)

„Občas právě dělám úplně jiný třeba svoje osobní projekty, kde vlastně využiju tu setrvačnost z toho, že jsem udělal něco, co mě baví, tak potom dělám tu svojí práci.“ (Antonín)

Dalšími zmíněnými strategiemi byly protihluková sluchátka, tiché zázemí a pes, který svou potřebou péče pomáhá dodržovat režim. Aneta, Antonín a Pavel však uvedli, že jejich strategie jsou minimální a spíše *„tak nějak samovolně zápolí“* (Pavel).

Potřeby k přizpůsobení práce pro ADHD

Potřeby k přizpůsobení práce pro ADHD byly zjišťovány otázkou *„Jak byste si upravil/a svojí práci, aby byla vhodnější pro příznaky Vašeho ADHD?“* Účel této otázky bylo zjistit, jaké potřeby mají IT specialisté s ADHD, které navzdory uplatňovaným strategiím a nastaveným pracovním podmínkám nejsou naplněny. Tyto potřeby k přizpůsobení mohou pomoci odhalit, v jakých oblastech by mohl být pracovní výkon IT specialistů zlepšen a jaké strategie k tomu mohou být použity.

Informanti často zdůrazňovali, že jejich **práce je nastavena** jejich slovy **„ideálně“** pro jejich potřeby a že by toho krom detailů příliš nezměnili. Matyáš jeho práci dokonce označil jako *„dost práce snů pro někoho s mým mozkiem“* (Matyáš).

„Ale jinak, jak říkám, tady máme tu remote metodologii, tak to funguje to docela dobře na to ADHD, takže myslím si, že ne.“ (Antonín)

Gabriel si práci již dokonce přizpůsobil tak, aby nemusel chodit na meetingy a nemusel dělat rutinní činnosti. Jediné, co mu chybí, je „*mít tu někoho v kanceláři, kdo by tu jen byl. Když se mi nechce, abych se musel tvářit, že se mi jako chce.*“ (Gabriel). Podobnou **potřebu další osoby na pracovišti** měl i Pavel:

„Super, tak vzhledem k tomu, že pracuji samostatně, tak by bylo lepší, abych pracoval s někým.“ (Pavel)

Potřebu, která je podle mě velmi charakteristická pro IT specialisty s ADHD, je hodnocení práce podle výsledku, a ne podle odpracovaných hodin, jak uvedla Aneta:

„Mě šlve na téhle společnosti, že tady se jakoby lidí platí od odseděných hodin, ale ne od výsledku, takže kdybych prostě mohla bych doručit výsledek a dostala bych to zaplacený a nemusela nikde prostě pálit jako čas, tak by to bylo strašný vysvobození pro mě, protože bych jako mohla fungovat. Prostě bych si podle potřeby tomu věnovala čas a nikdo by neměl problém, že někde nesedím 8 hodin.“ (Aneta)

Další přizpůsobení byly zmiňovány okrajově spíše jako doplnění než jako větší potřeby. Byla zmíněna potřeba větší smysluplnosti vykonané práce, více připomínání, zkrácení pracovní doby nebo jasnější zadání. Žádná z těchto potřeb však nebyla vnímána jako zásadní.

Lze tedy konstatovat, že co se týká přizpůsobení práce potřebám ADHD, nejedná se o širokou oblast ke zlepšení. Informanti jsou s výjimkou detailů spokojeni s tím, jak je jejich práce nastavena, což znamená, že největší zdroj problémů stejně plyne „zevnitř“, tedy z informantů samotných. Lze také předpokládat, že je pravděpodobné, že kdyby měli informanti výraznější potřeby k přizpůsobení, nesetrvávali by na aktuální pracovní pozici.

Informování spolupracovníků o ADHD

Poslední otázka zjišťovala, zda informanti o své diagnóze informovali své spolupracovníky nebo nadřízené za účelem zavedení podpůrných opatření. Účelem otázky bylo zjistit, zda se s nežádoucími projevy ADHD snaží na pracovišti vyrovnat sami, nebo požádali o pomoc někoho jiného. Jinými slovy, jestli součástí jejich strategie bylo zahrnutí pomoci druhých, protože je uváděna jako častá strategie pro vyrovnání se s ADHD. Tyto informace byly zjišťovány otázkami „*Informoval/a jste někoho ze svých kolegů nebo nadřízených o svém ADHD za účelem zavedení podpůrných opatření? Pokud ano, jak to dopadlo?*“

Většina informantů **informovala svého manažera**, avšak ne u všech to znamenalo zavedení podpůrných opatření. Pavel, Antonín, Gabriel a Kristýna informovali své manažery

při jejich prvním setkání, tedy když nastupovali oni, nebo jejich nadřízený. Gabriel svého nadřízeného informoval kvůli přizpůsobení podmínek, zatímco Antonín a Kristýna tak učinili spíše z preventivního a informativního hlediska, než že by očekávali nějaká přizpůsobení. V návaznosti na tuto informaci jejich nadřízení reagovali minimálně, tedy nereagovali nijak negativně nebo neimplementovali nějaká podpůrná opatření. Vzhledem k tomu, že si informanti řídí práci hlavně sami, neměli nadřízení tolik prostoru pro vylepšení.

„Taky vím, že to ještě jednou zmínil při nějakém jiném hovoru, že když jsme se bavili právě o nějakým rozvrhnutí mé práce právě na dalších měsících, tak právě zmínil, že ví o tom, že mám tenhle problém, takže by asi něco pro mě nebylo ideální. Ale jinak jakoby prostě je to na mně.“ (Antonín)

Aneta informovala vedoucího své agentury, která jí zprostředkovává pracovní zakázky, aby ji posílali *„do vhodných firem případně.“* (Aneta)

Na rozdíl od nadřízených byli spolupracovníci informantů informováni pouze od Gabriela, Daniely a Kristýny. Důvodem pro ostatní informanty byla nedostatečná potřeba informování, protože v tom neviděli smysl. Miloše by dokonce ani *„nenapadlo něco takového udělat. Určitě jsem to jako řekl někomu mezi řečí, ale nikdy jsem to neřekl jakoby, že bych se za to chtěl schovávat.“* (Miloš). Na druhou stranu Gabriel své spolupracovníky informoval, aby všichni věděli o jeho speciálně nastavených podmínkách, *„že já to mám nastavené tak, jako jsme si to vymysleli a obešli všechny pravidla. A všichni to respektují, takže vlastně je to takové, jakože formálně nejsem povýšený, ale všechno se to nějakým způsobem pomohlo.“* (Gabriel). Gabrielovi tedy informování ostatních pomohlo k lepší výkonnosti, protože nechodí na meetingy a nedělá rutinní činnosti a ostatní kolegové ho v případě potřeby informují o důležitých věcech, které svou nepřítomností mohl zameškat. Daniela svou diagnózu svým spolupracovníkům sdělila, *„aby věděli, ale nečekala jsem žádný změny. No, dobře, aby mě koplí do zadku, když tejdén nic neudělám (smích).“* (Daniela).

Daniela s Anetou také vyjádřily **obavy z nepochopení a diskriminace**, které plynuly z jejich předchozích negativních zkušeností. Obě si tedy chovají jistou obezřetnost, komu tyto citlivé informace sdělí. Aneta uvedla, že to obecně sděluje *„asi spíš jako lidem, o kterých vím, že jako o té neurodiverzitě něco ví. Zním pár případů a zkušeností, kdy ty lidi byli docela jako pak diskvalifikovaný nebo diskriminováni a bylo to nějak blbě pochopeno a úplně jim to nepomohlo v tom pracovním kolektivu, takže se snažím vyhnout tomuhle. Aby ty lidi, který to*

nechápu, tak to pak nepřekroutili si nějak.“ (Aneta). Daniela se zase u některých osob setkala s nevhodnými reakcemi a komentáři:

„Ale jsou lidi, se kterými jsem o tom nemluvila úplně konkrétně o tom ADHD, protože když jsem to zkusila, tak jsem viděla, že to nemá nesmysl, anebo bych si tím mohla ještě ublížit. Že jsem si je tak jako ořukla, jak zareagují, když vytáhnu téma psychického zdraví, a zjistila jsem, že to není safe o tom s nima mluvit. Taková ta reakce, že v dnešní době mají ADHD všichni.“ (Daniela)

Informanti tedy možnost informovat své okolí o své diagnóze za účelem zavedení podpůrných opatření využili v menší míře kvůli úrovni své autonomie, kvůli postrádání smyslu informování a také strachu z nepochopení. Kolegové byli informováni spíše náhodně, zatímco nadřízení byli informováni více. V případě informovaných nadřízených však došlo k minimálním přizpůsobením.

6 Diskuse

Cílem empirického šetření byla analýza subjektivního vnímání vlivu ADHD na svůj vlastní pracovní výkon IT specialistů a uplatňovaných strategií k překonávání negativních projevů ADHD při práci. Na základě kvalitativní analýzy osmi rozhovorů s IT specialisty diagnostikovanými ADHD lze odpovědět na stanovenou hlavní výzkumní otázku „*Jak IT specialisté s diagnózou ADHD vnímají vliv ADHD na svůj pracovní výkon?*“ a její dílčí výzkumné podotázky.

Empirické šetření bylo realizováno kvalitativně, což přineslo velmi bohatá data množstvím i rozsahem. Ačkoliv se to dalo předpokládat vzhledem k projevům ADHD, analýzu bylo nutno o to více dělat velmi pečlivě a třídit dané odpovědi do podtémat, z nichž byly čerpány odpovědi pro výzkumné podotázky. U některých informantů se po určité uplynulé době rozhovoru stalo, že odpovědi se postupně vzdálily od pokládané otázky tak moc, že ztratily svou relevanci. Usměrnovací role tazatelky tedy byla o to důležitější a kladla mimořádně vysoké nároky na jeho pozornost a schopnost být aktivně přítomen a orientovat se v obsahu odpovědí informantů. Toto se u rozhovorů delších než 45 minut ne vždy dařilo a rozsah dat byl tedy větší, než nutně mohl být. Analýza tedy byla o to ztížena. Zpětně hodnotím, že počet otázek mohl být snížen, protože u některých informantů bylo naopak znatelné, že po určité době pro ně bylo těžké udržet pozornost.

První výzkumnou podotázkou je „*Jak pracovní podmínky IT specialistů s ADHD ovlivňují jejich pracovní výkon?*“ Všichni informanti mají pracovní dobu nastavenou volně, ať už formálně nebo neformálně. Díky tomu si svůj pracovní režim mohou nastavit podle svých specifických potřeb a projevů ADHD, což informantům navzdory nutnosti seberegulace vyhovuje. Informanti pracují buďto z domova, anebo střídají kancelář s domovem, což odpovídá dosavadním údajům uvádějícím vyrovnaný poměr práce z domova a hybridního režimu IT specialistů (Stack Overflow, 2023, nestránkováno). Informantům toto nastavení podobně jako u pracovní doby vyhovuje, protože jim umožňuje pracovat v prostředí přizpůsobeném jejich specifickým potřebám. Míra svobody a možnost přizpůsobení si pracoviště i pracovní doby má tedy i přes nutnost seberegulace a zodpovědnosti za svůj čas na výkonnost informantů pozitivní vliv, protože informantům umožňuje individuální nastavení svého režimu a prostředí, což by v „kancelářském“ režimu nemohli. Co se týče sociálně-psychologických podmínek, právě kvůli práci z domova nebo hybridnímu režimu nejsou vztahy informantů s jejich spolupracovníky ani nadřízenými silné. Informanti tedy nepotvrdili

zhoršené pracovní vztahy v důsledku ADHD (Adamou et al., 2013, s. 3), protože jejich vztahy se spolupracovníky jsou minimální. Nicméně mezi informanty má vysokou důležitost podpora a pochopení jejich specifických potřeb od nadřízeného, která má na jejich výkonnost významný pozitivní vliv a v případě nepochopení naopak negativní. Informanti tedy částečně potvrdili, že sociální faktory mají silný vliv na úspěšnost vývoje softwaru (John, Maurer a Tessem, 2005, s. 1), nicméně pouze v případě nadřízených. Na výzkumnou podotázku lze tedy odpovědět tak, že zkoumaní IT specialisté s ADHD mají nastavenou pracovní dobu i pracovní prostředí volně dle svých specifických potřeb, což má při dobře zvládnuté seberegulaci pozitivní vliv na jejich výkon stejně, jako podpora a pochopení od jejich nadřízených. Vztahy se spolupracovníky se kvůli nízké intenzitě do jejich výkonnosti téměř neprojevují.

Druhou výzkumnou podotázkou bylo „*Jaké pracovní problémy IT specialisté v souvislosti s ADHD nejčastěji pociťují?*“ Informanti uvedli běžné negativní projevy ADHD v pracovním životě, tedy neschopnost začínat nové úkoly jako typický projev exekutivních dysfunkcí (Bolden a Fillauer, 2020, s. 854), nicméně je překvapivé, že nikdo z informantů neuvedl problém se zakončováním, které jsou také uváděny jako problematické pro IT specialisty s ADHD (Liebel, Langlois a Gama, 2024, s. 61). Dalšími projevy byly obtíže při složitých přípravách úkolů, které souvisí s obtížemi s abstraktním řešením úkolů a pracovní pamětí (Schoechlin a Engel, 2005, s. 733), nedodržování konvencí na pracovišti (Drtilková, 2007b, s. 218) a prokrastinací (Adamou et al., 2013, s. 3; Sarkis, 2014, s. 26). Zajímavým problémem byl také hyperfokus, který byl zároveň uveden i mezi pozitivy. Tato ambivalence a nejasné vymezení pozitivního nebo negativního přínosu jsou však v dostupných zdrojích také přítomna (Hupfeld, Abagis a Shah, 2019, s. 203). Dalším zajímavým problémem byly deadlines, které pro některé informanty znamenaly překážku, zatímco některým informantům se špatně pracuje bez nich. Neschopnost pracovat bez deadline úzce souvisí s problémy s plánováním a řízením svého času a seberegulace (Sarkis, 2014, s. 26; Drtilková, 2007b, s. 218) a preferencí osob s ADHD pracovat v rychlém tempu a pod tlakem (Patton, 2009, s. 334). Na druhou stranu potřeba pracovat bez deadline souvisí s potřebou určování si vlastního pracovního tempa (Nadeau, 2005, s. 550). V oblasti pracovních problémů a překážek tedy informanti neuvedli krom absence obtíží s dokončováním úkolů žádné překvapivé údaje a uvedli běžné projevy ADHD na pracovišti zastoupené v dostupných zdrojích.

Jako nejproblematictější pracovní úkoly uvedli informanti meetingy a rutinní úkoly, což také potvrzují dostupné zdroje. Rutinní úkoly jsou zaměřené na detail vyžadující soustavné duševní úsilí jsou typickou problematickou oblastí pro osoby s ADHD (Sarkis, 2014, s. 26),

zejména u IT specialistů s ADHD poté platí, že úkoly vnímané jako všední a nezajímavé jsou pro ně značnou výzvou (Liebel, Langlois a Gama, 2024, s. 60). Meetingy jsou popisovány jako problematické i ve zdrojích jak o obecných projevech ADHD na pracovišti (Arnold, Esteal a Rice, 2010, s. 365), tak o IT specialistech s ADHD (Liebel, Langlois a Gama, 2024, s. 61).

Plánovací a organizační schopnosti by se u informantů daly popsat jako náhodné, protože plánovací nástroje se mezi informanty poměrně lišily a dodržování plánů bylo podmíněno různými faktory závisujícími na okolnostech. V čem se ale informanti shodovali, bylo krátkodobé plánování. Informantům tedy plánování a organizace nijak významně nezlepšuje pracovní výkon, protože jednají spíše intuitivně než podle plánů. Tyto výsledky zase nejsou překvapivé a potvrzují dosavadní poznatky o osobách s ADHD, které ukazují neschopnost dlouhodobého plánování (Sarkis, 2014, s. 26) v důsledku převažující orientace na přítomnost než budoucnost (Carelli a Wiberg, 2012, s. 464; Smetáčková et al., 2023, s. 23). Toto také platí u IT specialistů s ADHD (Liebel, Langlois a Gama, 2024, s. 60).

Co považují za zajímavé, je pomyslná výkonnostní křivka, kterou informanti naznačili při popisu svého pracovního výkonu. Informanti svůj výkon vnímají jako nerovnoměrný a oscilující mezi děláním minima nebo nicneděláním a nadprůměrným výkonem, jejichž „průměr“ je podle nich srovnatelný s neurotypickými kolegy. Ačkoliv jim problémy, které popsali, v některé dny znemožňují udělat více než nutné minimum nebo dokonce nic, v „dobré“ dny nebo hodiny jsou naopak schopní špičkového výkonu. Tuto kolísavost popsala také Žáčková a Jucovičová (2017, s. 36–37) nebo Paclt a kolektiv (2007, s. 19). Zároveň cítí, že ačkoliv jejich výkonnost postrádá konzistenci, kompenzují ji svými jinými schopnostmi a dovednostmi, kterými se odlišují od kolegů, což je reflektováno i v dostupných zdrojích (Andreassen et al., 2016, s. 12). Ty byly poté popsány v rámci tematického bloku třetí výzkumné podotázky. Tento jev byl částečně zachycen u IT specialistů s ADHD, avšak pouze jako problémy s konzistentní výkonností (Liebel, Langlois a Gama, 2024, s. 61). Toto zjištění proto vnímám jako důležité, protože vnáší při pohledu na pracovní výkonnost IT specialistů novou perspektivu a odhaluje jeho multidimenzionalitu, která by si zasloužila hlubší zkoumání.

Odpověďt na druhou výzkumnou podotázku lze tedy tak, že zkoumání IT specialisté s ADHD zažívají při práci širokou škálu problémů, které však nejsou významně odlišné od problémů osob s ADHD na pracovišti obecně. To je umocněno náhodným a intuitivním krátkodobým plánováním. Nejproblematictější úkoly jsou pro ně meetingy a rutinní úkoly. V důsledku zmíněných problémů jejich pracovní výkon kolísá mezi dvěma extrémy

podprůměrného a nadprůměrného pracovního výkonu, který však kompenzují následujícími pozitivními projevy.

Třetí výzkumnou podotázkou bylo „*Jaké výhody nebo specifické schopnosti spojené s ADHD mohou IT specialistům při práci pomáhat?*“ Informanti uvedli již zmiňovaný hyperfokus a široký vědomostní záběr, kterého dosáhli díky zvědavosti a inovativnosti. Všechny tyto silné stránky lze nalézt také v literatuře. Zejména mezi IT specialisty s ADHD platí, že jejich přednostmi v důsledku projevů ADHD jsou široký vědomostní záběr, zvýšená soustředěnost, řešení složitých úkolů a objevování nových věcí (Liebel, Langlois a Gama, 2024, s. 62), což potvrzuje specifické schopnosti uvedené informanty. Sedgwick, Merwood a Asherson (2019, s. 244) tyto specifické schopnosti kategorizoval do podtématu „*cognitive dynamism*“, které konceptualizovalo neustálou duševní aktivitu. Je zajímavé, že informanti uvedli spíše ojediněle jiné specifické schopnosti z jiných podtémat z této studie, což je pravděpodobně zapříčiněno zúženou cílovou skupinou na IT specialisty. Pracovní úspěchy dosažené díky ADHD uvedli informanti samotnou práci IT specialisty a neobvyklé pracovní postupy. To, že informanti považují možnost pracovat na své pozici jako úspěch, považují za zajímavé, protože se to v dostupných zdrojích nikde explicitně nevyskytuje na rozdíl od neobvyklých pracovních postupů, jejichž výsledky byly za úspěchy považovány (Liebel, Langlois a Gama, 2024, s. 62; Nordby et al., 2023, s. 6). Svých pracovních pozic totiž dosáhli právě díky pozitivním aspektům, které jim ADHD přináší. Z toho lze usoudit, že ačkoliv byla zmíněna poměrně široká škála překážek, které ADHD přináší, stejný zdroj těchto překážek jim také umožnil pracovat na pracovní pozici, díky které si mohou práci přizpůsobit pro potřeby plynoucí z jejich diagnózy. Potvrzuje se tím, že charakteristiky ADHD mohou být vnímány jako dvousečná zbraň, kdy tyto rysy jsou zároveň omezující i přínosné (Nordby et al., 2023, s. 7). Odpověď na třetí výzkumnou podotázku lze tedy tak, že široký vědomostní záběr, hyperfokus, zvědavost a inovativnost jsou specifické vlastnosti plynoucí z pozitivních aspektů ADHD zkoumaných IT specialistů, které jim umožnily pracovat na pracovní pozici s možností přizpůsobení jejich specifickým potřebám. Díky svým pozitivním aspektům ADHD také kompenzují období nižší výkonnosti.

Poslední výzkumnou podotázkou bylo „*Jaké strategie pomáhají IT specialistům proti nežádoucím projevům ADHD na pracovišti a zvýšení pracovního výkonu?*“ Informanti uvedli medikaci a uvědomění diagnózy se sebestříjetím společně s dalšími dílčími strategiemi, které se objevovaly spíše ojediněle. Uvědomění diagnózy a následné sebestříjetí potvrzuje poznatky uvedené v dostupných zdrojích, které uvádějí, že poté, co byli celý život obviňováni ze situací,

kteře podle nich nemohli ovlivnit, dokázali účastníci konečně pochopit, že to není jejich vina (Toner, O'Donoghue a Houghton, 2006, s. 254). Podobně i medikace je uváděna jako typická strategie pro překonání negativních projevů ADHD při práci nevyjímaje IT specialistů (Liebel, Langlois a Gama, 2024, s. 62). Vzhledem k tomu, že se medikace mezi mnohými odborníky považuje za nejefektivnější způsob léčby (Ptáček a Ptáčková, 2018, s. 60), nejedná se o překvapivé zjištění. Informanti také nevyjádřili žádné významnější potřeby přizpůsobení si práce svým potřebám, což pravděpodobně plyne z toho, že jejich aktuální pracovní pozice je přizpůsobena jejich potřebám jako výchozí nebo potřebná přizpůsobení již byla zavedena. To souvisí s tím, že většina informantů informovala své nadřízené, kteří v ojedinělých případech zavedli významnější podpůrná opatření, ve většině případů však informování mělo pouze účel informovat bez většího cíle zavedení změn. Na čtvrtou výzkumnou podotázku lze tedy odpovědět tak, že hlavními strategiemi pro překonání nežádoucích projevů ADHD při práci je medikace a sebezpřijetí, které jim také nejvíc pomáhají pro zlepšení pracovního výkonu. Oblastí ke zlepšení strategií nebo přizpůsobení práce bylo identifikováno minimum, protože práce samotná je pro zkoumané IT specialisty s ADHD ideální, a nebylo proto nutné vyžadovat větší podpůrná opatření od svých nadřízených, které informovali.

Po zodpovězení výzkumných podotázek lze odpovědět na hlavní výzkumnou otázku „*Jak IT specialisté s diagnózou ADHD vnímají vliv ADHD na svůj pracovní výkon?*“ IT specialisté s ADHD svůj pracovní výkon vnímají jako dvousečný. Na jedné straně pocítují různé problémy spojené s projevy ADHD, jako jsou potíže s plánováním, zahajováním úkolů, prokrastinací a problémy s rutinními úkoly a meetingy. Tyto obtíže vedou k oscilacím ve výkonnosti mezi minimálním a nadprůměrným pracovním výkonem, což ovlivňuje konzistenci jejich práce. Tu však na druhou stranu kompenzují pozitivními aspekty ADHD, jako je hyperfokus, široký vědomostní záběr, zvědavost a inovativnost, které jim umožňují dosahovat nadprůměrných výsledků. K tomu jim pomáhají přizpůsobené pracovní podmínky jako flexibilní pracovní doba, práce z domova a podpora od nadřízených. Aby se IT specialisté s ADHD vyrovnali s překážkami, které jim negativní aspekty ADHD přináší, používají medikaci a sebezpřijetí. Celkově tedy vnímají vliv ADHD na svůj pracovní výkon jako dvojsečný – zahrnuje jak významné výzvy, tak specifické schopnosti a strategie, které jim pomáhají tyto výzvy zvládat a kompenzovat.

Mezi limity předkládané bakalářské práce patří především způsob výběru informantů, který byl omezen pouze na sociální síť. Ten může vést ke zkreslení v důsledku samovýběru, což se v případě informantů v této práci skutečně stalo. Všichni informanti byli diagnostikováni

v posledních třech letech, tudíž se jedná o osoby se zvýšeným zájmem o tuto problematiku. K tomu také přispěl fakt, že byli členi skupiny na Facebooku, která tyto lidi sdružuje. Vzhledem k povaze těchto skupin, která je založena na sdílení zkušeností spojených s ADHD, se jedná o informanty, kteří nemají větší problém o své diagnóze a jejích dopadech na pracovní výkon mluvit. Zároveň skupiny na Facebooku sdružující osoby s ADHD mají tendenci tuto poruchu ukazovat v pozitivním světle třikrát více než v negativním (Gajaria et al., 2011, s 17), což mohlo mít také zkreslující efekt. Informanti v této práci tedy tvoří ne zcela reprezentativní vzorek. Reprezentativita je limitována i zastoupením žen, které je značně vyšší, než mezi IT specialisty skutečně je, tedy pouze 9,8 % (Český statistický úřad, 2023, nestránkováno). Nicméně však platí, že vzorek ve kvalitativním výzkumu neslouží pro reprezentativitu účastníků, ale určitého tématu (Mišovič, 2019, s. 40), což se v tomto případě povedlo, protože výběr informantů této práce „...*poskytuje bohaté a autentické údaje k vytvoření nových pohledů nebo případně nové teorie.*“ (tamtéž, s. 42). Rovněž je nutné vzít v potaz určitou heterogenitu vzorku, která je důsledkem rozdílné délky pracovních zkušeností v oboru a komorbiditou u dvou informantek. V neposlední řadě může být ohrožena validita odpovědí na některé hypotetických otázek, protože pro informanty může být těžko představitelné, jak by fungovali bez své diagnózy. Je také nutné zdůraznit, že vzhledem k tomu, že celé empirické šetření je postaveno na subjektivním vnímání pracovního výkonu, mohou být informace o pracovním výkonu informantů nepřesné a negativně zkreslené jejich negativními zkušenostmi a následným sníženým sebehodnocením (Newark, Elsässer a Stieglitz, 2016, s. 279).

Řešením by mohla být validnější metodika, která by zahrnovala i výběr informantů, kteří si jsou vědomi své diagnózy již od dětství. Toho by mohlo být dosaženo skrze specializované organizace. Zároveň by mohlo být velmi podnětné srovnání výpovědí informantů s jejich spolupracovníky bez ADHD, což doporučují ve výzkumu s podobným tématem i Liebel, Langlois a Gama (2024, s. 66), a/nebo porovnání s objektivními statistikami vyplývajících z hodnocení pracovního výkonu od zaměstnavatele.

7 Závěr

ADHD na pracovišti je oblastí, která i navzdory postupně se zvyšujícímu odbornému zájmu stále není dostatečně prozkoumána kvůli převládající mylné představě, že ADHD je pouze dětskou neurovývojovou poruchou. Navíc je ADHD v dospělosti i nedostatečně ukotveno systematicky, protože její perzistencí z dětství do dospělosti zahrnuje pouze DSM-5. Ten uznává, že primární triáda příznaků ADHD se projevuje do každodenních životů diagnostikovaných osob, což v případě dospělosti znamená nezanedbatelnou zátěž v pracovní oblasti, kde jim převážně negativně ovlivňuje pracovní výkon. Nepozornost, hyperaktivita a impulzivita jim v kombinaci s dalšími exekutivními dysfunkcemi znemožňuje podávat takový pracovní výkon, jaký by sami chtěli, což je zdrojem stresu, zhoršeného sebepojetí a konfliktů, které mají vliv na jedince i na zaměstnávající organizace. Dospělí s ADHD mají proto problém s organizací své práce, plněním zadaných úkolů včas a dle požadavků, dodržováním plánů a udržováním pracovních vztahů, seberegulací a dalšími projevy, které jsou součástí široké škály projevů ADHD na pracovišti. Ačkoliv dospělí s ADHD mohou využívat různé farmakologické i psychosociální strategie, jakými zátěž způsobenou ADHD zmírnit, ADHD je nevléčitelnou poruchou a s jejími následky se jedinci musí potýkat v průběhu celého života. Přesto jim může přinášet i pozitivní aspekty do své práce, kterými se můžou od svých spolupracovníků odlišovat a které z nich můžou činit kvalitní pracovníky, jako je kreativita, inovativnost nebo schopnost hyperfokusu. Pokud jsou jejich pracovní podmínky nastaveny správně, mohou tyto pozitivní aspekty vyniknout a učinit z nich efektivní pracovníky a hodnotné členy organizací.

Pracovní výkon osob s ADHD jako takový byl zkoumán pouze omezeně a zejména z kvantitativního pohledu, který ukazuje, že zhoršený pracovní výkon stojí zaměstnávající organizace nezanedbatelné množství peněz i pracovní síly. Mimo to byly zkoumány pouze dílčí fragmenty výkonnosti, protože pojmy pracovní výkon a výkonnost se v české a zejména zahraniční literatuře často zaměňují a mají nejasné vymezení. Tato práce tyto poznatky propojila se subjektivními a objektivními předpoklady výkonnosti, což ukázalo, že pro osoby s ADHD existuje riziko zhoršené výkonnosti ve vztahu se všemi jednotlivými determinantami v důsledku projevů ADHD. Je ale nutné podotknout, že vzhledem k povahám jednotlivých profesí, kde tyto předpoklady mohou mít různou důležitost a podobu, je obtížné zobecňovat tyto poznatky na všechny pracovníky s ADHD.

Pokud ADHD na pracovišti obecně je nedostatečně prozkoumanou oblastí, tak jednotlivé profese ve vztahu k ADHD tímto nedostatkem trpí obzvlášť. Předkládaná práce proto

tento nedostatek částečně pokrývá zaměřením na cílovou skupinu IT specialistů, kteří svými specifickými pracovními podmínkami a dalšími aspekty práce mohou dospělé s ADHD přitahovat. Vzhledem k minimálnímu množství zdrojů o této cílové skupině byly odvozeny teoretické poznatky na základě projevů ADHD na pracovišti a charakteristiky pracovní pozice IT specialista, které ukázaly, že práce IT specialisty by pro osoby s ADHD mohla být za správných podmínek velmi výhodná a vyhovující potřebám plynoucím z projevů jejich diagnózy, kde by také mohly využít její pozitivní aspekty a naplnit svůj výkonnostní potenciál. Na jednu stranu se jedná o profesi vyžadující vysokou kvalifikaci a seberegulaci pro efektivní fungování ve flexibilních pracovních podmínkách, na druhou stranu se náplň práce zaměřuje na inovativní problem solving a vytváření kreativních řešení na specifické problémy, což je velmi kompatibilní s pozitivními projevy ADHD. Navzdory těmto souvislostem však existuje minimum zdrojů věnujících se této specifické skupině, natož jejich pracovnímu výkonu.

Proto bylo součástí předkládané práce empirické šetření, jež si kladlo za cíl analyzovat subjektivní vnímání pracovního výkonu IT specialistů s diagnózou ADHD a uplatňované strategie k překonání nežádoucích projevů ADHD na pracovišti. Flexibilní pracovní podmínky jim umožňují nastavovat si práci dle svých specifických potřeb spojených s ADHD, což jim umožňuje dosahovat požadovaných výsledků. Těch však nedosahují rovnoměrně nebo lineárně, ale naopak velmi kolísavě v závislosti na aktuálním rozpoložení a konkrétním úkolu, na kterém pracují. Někdy jsou schopni pouze minimálního až nulového výkonu, někdy naopak pracují velmi nadstandardně, v konečném důsledku však cítí, že se tyto póly navzájem vyrovnají a nejsou méněcennými pracovníky v porovnání se svými spolupracovníky. Toto navíc dokládají i uváděné pozitivní aspekty ADHD, díky nimž často svou práci získali, jimiž je široký vědomostní záběr, zvědavost, hyperfokus a inovativnost. Tyto pozitivní aspekty ADHD je také dovedly k samotné práci IT specialisty, což považují za svůj kariérní úspěch, protože díky tomu mají práci naplňující jejich intelektuální a výkonnostní potenciál. Těmito schopnostmi se také odlišují od svých spolupracovníků a jimi zároveň kompenzují období, kdy je pro ně náročné dosahovat požadovaných výsledků. V tom jim brání typické negativní projevy ADHD na pracovišti jako např. potíže s plánováním, zahajováním úkolů, prokrastinací a problémy s rutinními úkoly a meetingy. V těchto obdobích také používají medikaci nebo si uvědomí svou diagnózu a její následky, díky čemuž dosahují sebedůvěry i v obdobích nízkého pracovního výkonu. Je také nutné zdůraznit, že vlastnosti, které z nich dělají schopné IT specialisty, jsou převážně ty, které plynou z důsledků ADHD. Lze tedy tvrdit, že cíl empirického šetření byl

naplněn a ukázal, že i přes překážky a problémy způsobené ADHD na pracovišti jsou IT specialisté s touto poruchou schopnými pracovníky, pokud si svou práci mohou přizpůsobit svým potřebám spojeným s projevy ADHD.

Ačkoliv přínosem této práce je přispění k pokrytí stále nedostatečně prozkoumané oblasti, stále se jedná o první krok ke komplexnímu porozumění dané problematiky a zjištěné poznatky poskytují prostor pro další hlubší zkoumání. Jako další kroky bych navrhovala např. doplnění o kvantitativní šetření na reprezentativním vzorku IT specialistů pro vyšší zobecnitelnost nebo porovnání s IT specialisty bez psychiatrické diagnózy. Z širší perspektivy by toto šetření také mohlo být součástí doporučení pro nadřízené IT specialistů s ADHD, jak s těmito svými specifickými zaměstnanci pracovat, protože pochopení od nadřízeného bylo mezi informanty uváděno jako nejdůležitější sociálně-psychologická determinanta jejich pracovního výkonu.

8 Soupis bibliografických citací

ABIKOFF, Howard B., Peter S. JENSEN, L. L. Eugene ARNOLD, Betsy HOZA, Lily HECHTMAN, Simcha POLLACK, Diane MARTIN, Jose ALVIR, John S. MARCH, Stephen HINSHAW, Benedetto VITIELLO, Jeffrey NEWCORN, Andrew GREINER, Dennis P. CANTWELL, C. Keith CONNERS, Glen ELLIOTT, Laurence L. GREENHILL, Helena KRAEMER, William E. PELHAM, Joanne B. SEVERE, James M. SWANSON, Karen WELLS a Tim WIGAL. Observed Classroom Behavior of Children with ADHD: Relationship to Gender and Comorbidity. *Journal of Abnormal Child Psychology* [online]. 2002, 30(4), p. 349–359 [vid. 2024-02-05]. ISSN 1573-2835. Dostupné z: doi:10.1023/A:1015713807297.

ADAMOU, Marios, Muhammad ARIF, Philip ASHERSON, Tar-Ching AW, Blanca BOLEA, David COGHILL, Gísli GUÐJÓNSSON, Anne HALMØY, Paul HODGKINS, Ulrich MÜLLER, Mark PITTS, Anna TRAKOLI, Nerys WILLIAMS a Susan YOUNG. Occupational issues of adults with ADHD. *BMC Psychiatry* [online]. 2013, 13(1), p. 1–7 [vid. 2024-02-05]. ISSN 1471-244X. Dostupné z: doi:10.1186/1471-244X-13-59.

ANDREASSEN, Cecilie Schou, Mark D. GRIFFITHS, Rajita SINHA, Jørn HETLAND a Ståle PALLESEN. The Relationships between Workaholism and Symptoms of Psychiatric Disorders: A Large-Scale Cross-Sectional Study. *PLOS ONE* [online]. 2016, 11(5), p. 1–19 [vid. 2024-02-05]. ISSN 1932-6203. Dostupné z: doi:10.1371/journal.pone.0152978.

ANKER, Espen, Bothild BENDIKSEN a Trond HEIR. Comorbid psychiatric disorders in a clinical sample of adults with ADHD, and associations with education, work and social characteristics: a cross-sectional study [online]. *BMJ open*. 2018, 8(3), p. 1–6 [vid. 2024-04-27]. ISSN 2044-6055. Dostupné z: <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2017-019700>.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy, 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARNOLD, Bruce, Patricia EASTEAL a Simon RICE. It just doesn't add up: ADHD / ADD, the workplace and discrimination [online]. *Melbourne University law review*. 2010, 34(2), p. 359–391 [vid. 2024-04-27]. ISSN 0025-8938. Dostupné z: <https://ssrn.com/abstract=1743879>.

ASPIRANTI, Kathleen B. a David M. HULAC. Using Fidget Spinners to Improve On-Task Classroom Behavior for Students With ADHD. *Behavior Analysis in Practice* [online]. 2022, 15(2), p. 454–465 [vid. 2024-07-13]. ISSN 2196-8934. Dostupné z: doi:10.1007/s40617-021-00588-2.

BABAJANYAN, Diana, Leanne FREAME, Ray STEELE a Alison POULTON. Understanding Attentional Functioning in Adult Attention Deficit Hyperactivity Disorder—Could This Improve Diagnostic Specificity? *International Journal of Environmental Research and Public Health* [online]. 2023, 20(6), p. 1–13 [vid. 2024-05-15]. ISSN 1661-7827. Dostupné z: doi:10.3390/ijerph20065077.

BAILEY, Janet a Robert B. MITCHELL. Industry Perceptions of the Competencies Needed by Computer Programmers: Technical, Business, and Soft Skills. *Journal of Computer Information Systems* [online]. 2006, 47(2), p. 28–33 [vid. 2024-05-15]. ISSN 0887-4417. Dostupné z: doi:10.1080/08874417.2007.11645951.

BARKLEY, Russell A. *ADHD in adults: what the science says* [online]. New York: Guilford Press, 2008 [vid. 2024-05-03]. ISBN 978-1-59385-586-4. Dostupné z: <http://archive.org/details/adhdinadultswhat0000bark>.

BARKLEY, Russell A. *Attention-deficit hyperactivity disorder: a handbook for diagnosis and treatment*. New York: Guilford Press, 1990. ISBN 978-0-89862-443-4.

BARKLEY, Russell A. a BENTON, Christine M. Taking charge of adult ADHD: proven strategies to succeed at work, at home, and in relationships [online]. New York: The Guilford Press, 2022 [vid. 2024-07-01]. ISBN 978-1-4625-4685-5. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/detail.action?pq-origsite=primo&docID=6698585>.

BARRA, Steffen, Andreas GRUB, Michael ROESLER, Petra RETZ-JUNGINGER, Florence PHILIPP a Wolfgang RETZ. The role of stress coping strategies for life impairments in ADHD. *Journal of Neural Transmission* [online]. 2021, 128(7), p. 981–992 [vid. 2024-07-03]. ISSN 1435-1463. Dostupné z: doi:10.1007/s00702-021-02311-5.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEECHAM, Sarah, Nathan BADDOO, Tracy HALL, Hugh ROBINSON a Helen SHARP. Motivation in Software Engineering: A systematic literature review. *Information and Software Technology* [online]. 2008, 50(9), p. 860–878 [vid. 2024-07-11]. ISSN 0950-5849. Dostupné z: doi:10.1016/j.infsof.2007.09.004.

BIEDERMAN, Joseph, Carter R. PETTY, Maggie EVANS, Jacqueline SMALL a Stephen V. FARAONE. How persistent is ADHD? A controlled 10-year follow-up study of boys with

ADHD. *Psychiatry research* [online]. 2010, 177(3), p. 299–304 [vid. 2024-07-13]. ISSN 0165-1781. Dostupné z: doi:10.1016/j.psychres.2009.12.010.

BIRNBAUM, Howard G., Ronald C. KESSLER, Sarah W. LOWE, Kristina SECNIK, Paul E. GREENBERG, Stephanie A. LEONG a Andrine R. SWENSEN. Costs of attention deficit–hyperactivity disorder (ADHD) in the US: excess costs of persons with ADHD and their family members in 2000. *Current Medical Research and Opinion* [online]. 2005, 21(2), 195–205 [vid. 2024-04-27]. ISSN 0300-7995, 1473-4877. Dostupné z: doi:10.1185/030079904X20303.

BIRTALAN, Ágota-aliz. Flexible working practices in the ICT industry in achieving work-life balance [online]. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai. Sociologia*. 2021, 66(1), p. 29–50 [vid. 2024-07-06]. ISSN 2066-0464. Dostupné z: <https://doi.org/10.2478/subbs-2021-0002>.

BOLDEN, Jennifer a Jonathan P. FILLAUER. “Tomorrow is the busiest day of the week”: Executive functions mediate the relation between procrastination and attention problems. *Journal of American College Health* [online]. 2020, 68(8), p. 854–863 [vid. 2024-07-06]. ISSN 0744-8481. Dostupné z: doi:10.1080/07448481.2019.1626399.

BOURQUE, Pierre a Richard E., FAIRLEY, eds. *SWEBOK® V3.0: Guide to the Software Engineering Body of Knowledge* [online]. Los Alamitos: IEEE Computer Society, 2014 [vid. 2024-07-13]. ISBN 978-0-7695-5166-1. Dostupné z: <https://ieeecs-media.computer.org/media/education/swebok/swebok-v3.pdf>

BRESLAU, Joshua, Elizabeth MILLER, Joanie CHUNG a Julie B. SCHWEITZER. Childhood and adolescent onset psychiatric disorders, substance use, and failure to graduate high school on time. *Journal of Psychiatric Research* [online]. 2011, 45(3), p. 295–301 [vid. 2024-05-04]. ISSN 1879-1379. Dostupné z: doi:10.1016/j.jpsychires.2010.06.014.

BREWARD, Katherine. *Guide to Disability and Inclusion in the Workplace* [online]. United States: SAGE Publications, 2024 [vid. 2024-07-20]. ISBN 978-1-07-190274-5. Dostupné z: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/detail.action?docID=31288979>.

BURGESS, Paul W. Strategy application disorder: the role of the frontal lobes in human multitasking. *Psychological Research* [online]. 2000, 63(3/4), p. 279–288 [vid. 2024-05-13]. ISSN 03400727. Dostupné z: doi:10.1007/s004269900006.

CALISIR, Fethi, Cigdem A. GUMUSSOY a Ibrahim ISKIN. Factors affecting intention to quit among IT professionals in Turkey. *Personnel Review* [online]. 2011, 40(4), p. 514–533 [vid. 2024-05-15]. ISSN 0048-3486. Dostupné z: doi:10.1108/00483481111133363.

CANELA, Carlos, Anna BUADZE, Anish DUBE, Dominique EICH a Michael LIEBRENZ. Skills and compensation strategies in adult ADHD – A qualitative study. *PLOS ONE* [online]. 2017, 12(9), p. 1–16 [vid. 2024-07-17]. ISSN 1932-6203. Dostupné z: doi:10.1371/journal.pone.0184964.

CARELLI, Maria G. a Britt WIBERG. Time Out of Mind: Temporal Perspective in Adults With ADHD. *Journal of attention disorders* [online]. 2012, 16(6), p. 460–466 [vid. 2024-05-01]. ISSN 1087-0547. Dostupné z: doi:10.1177/1087054711398861.

CROOK, Tamsin a MCDOWALL, Almuth. Paradoxical career strengths and successes of ADHD adults: an evolving narrative [online]. *Journal of work-applied management*. 2024, 16(1), p. 112–126 [vid. 2024-04-28]. ISSN 2205-2062. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JWAM-05-2023-0048>.

ČSÚ. *ICT odborníci a jejich mzdy* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2023 [vid. 2024-05-27]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/ict-odbornici-a-jejich-mzdy?pocet=10&start=0&podskupiny=413&razeni=-datumVydani>.

ČSÚ. Využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru - 2021 [online]. Praha: Český statistický úřad, 2021 [vid. 2024-07-12]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/produkty/vyuzivani-informacnich-a-komunikacnich-technologii-v-podnikatelskem-sektoru-rok-2020-aktualni-mesic-roku-2021>.

ČSÚ. *ICT odborníci, studenti a absolventi – Zdroje dat, metodika šetření* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019 [vid. 2024-05-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ict-odbornici-studenti-a-absolventi-zdroje-dat-metodika-setreni>.

DA SILVA, Léuson M.P., Alberto T. TAVARES, Victor A.S. FERREIRA, Alex J. COSTA, Gabriel I. DE SOUZA, Claudio J.A.S. MAGALHAES a Fabio B.Q. DA SILVA. Autonomy in Software Engineering: A Preliminary Study on the Influence of Education Level and Professional Experience. In: *2017 ACM/IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement (ESEM)* [online]. 2017, s. 229–234 [vid. 2024-07-06]. Dostupné z: doi:10.1109/ESEM.2017.35.

DAFOULAS, G.A. a L.A. MACAULAY. Facilitating group formation and role allocation in software engineering groups. In: *Proceedings ACS/IEEE International Conference on Computer Systems and Applications* [online]. 2001, p. 352–359 [vid. 2024-07-13]. Dostupné z: doi:10.1109/AICCSA.2001.934012.

DE GRAAF, R., R. C. KESSLER, J. FAYYAD, M. TEN HAVE, J. ALONSO, M. ANGERMEYER, G. BORGES, K. DEMYTTENAERE, I. GASQUET, G. de GIROLAMO, J. M. HARO, R. JIN, E. G. KARAM, J. ORMEL a J. POSADA-VILLA. The prevalence and effects of adult attention-deficit/hyperactivity disorder (ADHD) on the performance of workers: results from the WHO World Mental Health Survey Initiative. *Occupational and Environmental Medicine* [online]. 2008, 65(12), p. 835–842 [vid. 2024-04-27]. ISSN 1351-0711. Dostupné z: doi:10.1136/oem.2007.038448.

DRTÍLKOVÁ, Ivana. Klasifikace hyperkinetických poruch a terminologie. In: DRTÍLKOVÁ, Ivana, ŠERÝ, Omar et al. *Hyperkinetická porucha: ADHD*. Praha: Galén, 2007a, s. 21–27. ISBN 978-80-7262-419-5.

DRTÍLKOVÁ, Ivana. Hyperkinetická porucha (ADHD) v adolescenci a dospělosti. In: DRTÍLKOVÁ, Ivana, ŠERÝ, Omar et al. *Hyperkinetická porucha: ADHD*. Praha: Galén, 2007b, s. 217–226. ISBN 978-80-7262-419-5.

EAGLE, Tessa, Leya Breanna BALTAxe-ADMony a Kathryn E. RINGLAND. Proposing Body Doubling as a Continuum of Space/Time and Mutuality: An Investigation with Neurodivergent Participants. In: *Proceedings of the 25th International ACM SIGACCESS Conference on Computers and Accessibility* [online]. New York: Association for computing machinery, 2023 [vid. 2024-07-13]. ISBN 979-8-4007-0220-4. Dostupné z: doi:10.1145/3597638.3614486.

EVROPSKÁ KOMISE. *European e-Competence Framework 3.0. A common European Framework for ICT Professionals in all industry sectors* [online]. Evropská komise, 2014 [vid. 2024-05-18]. Dostupné z: https://www.aicanet.it/documents/10776/141330/European-e-Competence-Framework-3.0_CEN_CWA_16234-1_2014.pdf/408848f2-a045-4c88-999f-1d7280d12ee8.

FARAONE, Stephen V., Tobias BANASCHEWSKI, David COGHILL, Yi ZHENG, Joseph BIEDERMAN, Mark A. BELLGROVE, Jeffrey H. NEWCORN, Martin GIGNAC, Nouf M. AL SAUD, Iris MANOR, Luis Augusto ROHDE, Li YANG, Samuele CORTESE, Doron ALMAGOR, Mark A. STEIN, Turki H. ALBATTI, Haya F. ALJOURI, Mohammed M. J. ALQAHTANI, Philip ASHERSON, Lukoye ATWOLI, Sven BÖLTE, Jan K. BUITELAAR, Cleo L. CRUNELLE, David DALEY, Søren DALSGAARD, Manfred DÖPFNER, Stacey ESPINET, Michael FITZGERALD, Barbara FRANKE, Manfred GERLACH, Jan HAAVIK, Catharina A. HARTMAN, Cynthia M. HARTUNG, Stephen P. HINSHAW, Pieter J.

HOEKSTRA, Chris HOLLIS, Scott H. KOLLINS, J. J. SANDRA KOOIJ, Jonna KUNTSI, Henrik LARSSON, Tingyu LI, Jing LIU, Eugene MERZON, Gregory MATTINGLY, Paulo MATTOS, Suzanne MCCARTHY, Amori Yee MIKAMI, Brooke S. G. MOLINA, Joel T. NIGG, Diane PURPER-OUAKIL, Olayinka O. OMIGBODUN, Guilherme V. POLANCZYK, Yehuda POLLAK, Alison S. POULTON, Ravi Philip RAJKUMAR, Andrew REDING, Andreas REIF, Katya RUBIA, Julia RUCKLIDGE, Marcel ROMANOS, J. Antoni RAMOS-QUIROGA, Arnt SCHELLEKENS, Anouk SCHERES, Renata SCHOEMAN, Julie B. SCHWEITZER, Henal SHAH, Mary V. SOLANTO, Edmund SONUGA-BARKE, César SOUTULLO, Hans-Christoph STEINHAUSEN, James M. SWANSON, Anita THAPAR, Gail TRIPP, Geurt VAN DE GLIND, Wim VAN DEN BRINK, Saskia VAN DER OORD, Andre VENTER, Benedetto VITIELLO, Susanne WALITZA a Yufeng WANG. The World Federation of ADHD International Consensus Statement: 208 Evidence-based conclusions about the disorder. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* [online]. 2021, 128, p. 789–818 [vid. 2024-07-07]. ISSN 1873-7528. Dostupné z: doi:10.1016/j.neubiorev.2021.01.022.

FLETCHER, Jason M. The effects of childhood ADHD on adult labor market outcomes. *Health economics* [online]. 2014, 23(2), p. 159–181 [vid. 2024-05-06]. ISSN 1099-1050. Dostupné z: doi:10.1002/hec.2907.

FRIED, Ronna, Craig SURMAN, Paul HAMMERNES, Carter PETTY, Stephen FARAONE, Laran HYDER, Diana WESTERBERG, Jacqueline SMALL, Lyndsey CORKUM, Kim CLAUDAT a Joseph BIEDERMAN. A controlled study of a simulated workplace laboratory for adults with attention deficit hyperactivity disorder. *Psychiatry Research* [online]. 2012, 200(2), p. 949–956 [vid. 2024-05-06]. ISSN 0165-1781. Dostupné z: doi:10.1016/j.psychres.2012.04.020.

FUERMAIER, Anselm B. M., Lara TUCHA, Marah BUTZBACH, Matthias WEISBROD, Steffen ASCHENBRENNER a Oliver TUCHA. ADHD at the workplace: ADHD symptoms, diagnostic status, and work-related functioning. *Journal of Neural Transmission* [online]. 2021, 128(7), p. 1021–1031 [vid. 2024-02-05]. ISSN 0300-9564. Dostupné z: doi:10.1007/s00702-021-02309-z.

GAJARIA, Amy, Emanuela YEUNG, Tara GOODALE a Alice CHARACH. Beliefs About Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder and Response to Stereotypes: Youth Postings in Facebook Groups. *Journal of Adolescent Health* [online]. 2011, 49(1), p. 15–20 [vid. 2024-07-06]. ISSN 1054-139X. Dostupné z: doi:10.1016/j.jadohealth.2010.09.004.

GALLAGHER, Kevin P., Kate M. KAISER, Judith C. SIMON, Cynthia M. BEATH a Tim GOLES. The requisite variety of skills for IT professionals. *Communications of the ACM* [online]. 2010, 53(6), p. 144–148 [vid. 2024-05-15]. ISSN 0001-0782. Dostupné z: doi:10.1145/1743546.1743584.

GINAPP, Callie M., Grace MACDONALD-GAGNON, Gustavo A. ANGARITA, Krysten W. BOLD a Marc N. POTENZA. The lived experiences of adults with attention-deficit/hyperactivity disorder: A rapid review of qualitative evidence. *Frontiers in Psychiatry* [online]. 2022, 13, p. 1–14 [vid. 2024-07-10]. ISSN 1664-0640. Dostupné z: doi:10.3389/fpsyt.2022.949321.

GOETZ, Michal a Petra UHLÍKOVÁ. *ADHD – porucha pozornosti s hyperaktivitou: příručka pro starostlivé rodiče a zodpovědné učitele*. Praha: Galén, 2009. ISBN 978-80-7262-630-4.

GOLDSTEIN, Sam. Continuity of ADHD in Adulthood: Hypothesis and Theory Meet Reality [online]. In: BARKLEY, Russel, *Clinician's Guide to Adult ADHD*. Elsevier, 2002, s. 25–42 [vid. 2024-07-13]. ISBN 978-0-12-287049-1. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/B978-012287049-1/50004-9>.

GORDON, Chanelle T. and Gregory A. FABIANO. The Transition of Youth with ADHD into the Workforce: Review and Future Directions. *Clinical child and family psychology review* [online]. 2019, 22(3), p. 316–347 [vid. 2024-04-28]. ISSN 1096-4037. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10567-019-00274-4>.

HALMØY, Anne, Ole Bernt FASMER, Christopher GILLBERG a Jan HAAVIK. Occupational Outcome in Adult ADHD: Impact of Symptom Profile, Comorbid Psychiatric Problems, and Treatment: A Cross-Sectional Study of 414 Clinically Diagnosed Adult ADHD Patients. *Journal of Attention Disorders* [online]. 2009, 13(2), p. 175–187 [vid. 2024-04-28]. ISSN 1087-0547. Dostupné z: doi:10.1177/1087054708329777.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 978-80-7367-485-4.

HONEYBOURNE, Victoria. *The neurodiverse workplace: an employer's guide to managing and working with neurodivergent employees, clients and customers* [online]. London: Jessica Kingsley Publishers, 2020. ISBN 978-1-78775-034-0. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/detail.action?pq-origsite=primo&docID=5967799>

HOOGMAN, Martine, Marije STOLTE, Matthijs BAAS a Evelyn KROESBERGEN. Creativity and ADHD: A review of behavioral studies, the effect of psychostimulants and neural underpinnings. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews* [online]. 2020, 119, p. 66–85 [vid. 2024-05-14]. ISSN 0149-7634. Dostupné z: doi:10.1016/j.neubiorev.2020.09.029.

HRNČIAROVÁ, Jana. Závislost u dospělých s poruchou pozornosti s hyperaktivitou (ADHD) [online]. *Psychiatrie pro praxi*. 2021, 22(1), s. 17–24 [vid. 2024-07-06]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: https://www.solen.cz/artkey/psy-202101-0003_zavislost_u_dospelych_s_poruchou_pozornosti_s_hyperaktivitou_adhd.php.

HUPFELD, Kathleen E., Tessa R. ABAGIS a Priti SHAH. Living “in the zone”: hyperfocus in adult ADHD. *ADHD Attention Deficit and Hyperactivity Disorders* [online]. 2019, 11(2), p. 191–208 [vid. 2024-05-13]. ISSN 1866-6647. Dostupné z: doi:10.1007/s12402-018-0272-y.

JENSEN, Peter S., Stephen P. HINSHAW, Helena C. KRAEMER, Nilantha LENORA, Jeffrey H. NEWCORN, Howard B. ABIKOFF, John S. MARCH, L. Eugene ARNOLD, Dennis P. CANTWELL, C. Keith CONNERS, Glen R. ELLIOTT, Laurence L. GREENHILL, Lily HECHTMAN, Betsy HOZA, William E. PELHAM, Joanne B. SEVERE, James M. SWANSON, Karen C. WELLS, Timothy WIGAL a Bendetto VITIELLO. ADHD Comorbidity Findings From the MTA Study: Comparing Comorbid Subgroups. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry* [online]. 2001, 40(2), p. 147–158 [vid. 2024-07-05]. ISSN 0890-8567. Dostupné z: doi:10.1097/00004583-200102000-00009.

JOHN, Michael, Frank MAURER a Bjørnar TESSEM. *Human and social factors of software engineering: workshop summary*. *SIGSOFT Software Engineering Notes* [online]. 2005, 30(4), p. 1–6 [vid. 2024-07-06]. ISSN 0163-5948. Dostupné z: doi:10.1145/1082983.1083000.

JOHNSON, Brittany, Thomas ZIMMERMANN a Christian BIRD. The Effect of Work Environments on Productivity and Satisfaction of Software Engineers. *IEEE Transactions on Software Engineering* [online]. 2021, 47(4), p. 736–757 [vid. 2024-07-12]. ISSN 0098-5589, 1939-3520, 2326-3881. Dostupné z: doi:10.1109/TSE.2019.2903053.

KEEZER, Richard D., Sophie I. LEIB, Lauren M. SCIMECA, Justin T. SMITH, Lindsey R. HOLBROOK, Dillon W. SHARP, Kyle J. JENNETTE, Gabriel P. OVSIEW, Zachary J. RESCH a Jason R. SOBLE. Masking effect of high IQ on the Rey Auditory Verbal Learning Test in an adult sample with attention deficit/hyperactivity disorder. *Applied Neuropsychology* [online].

2024, 31(1), p. 1–9 [vid. 2024-07-13]. ISSN 2327-9095. Dostupné z: doi:10.1080/23279095.2021.1983575.

KESSLER, Ronald C., Lenard ADLER, Minnie AMES, Russell A. BARKLEY, Howard BIRNBAUM, Paul GREENBERG, Joseph A. JOHNSTON, Thomas SPENCER a T. Bedirhan ÜSTÜN. The Prevalence and Effects of Adult Attention Deficit/Hyperactivity Disorder on Work Performance in a Nationally Representative Sample of Workers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* [online]. 2005, 47(6), p. 565–572 [vid. 2024-04-12]. ISSN 1076-2752. Dostupné z: doi:10.1097/01.jom.0000166863.33541.39.

KIRINO, Eiji, Hideyuki IMAGAWA, Taro GOTO a William MONTGOMERY. Sociodemographics, Comorbidities, Healthcare Utilization and Work Productivity in Japanese Patients with Adult ADHD. *PLOS ONE* [online]. 2015, 10(7), p. 132–233 [vid. 2024-07-20]. ISSN 1932-6203. Dostupné z: doi:10.1371/journal.pone.0132233.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOFLER, Michael J., Dustin E. SARVER, Sherelle L. HARMON, Allison MOLTISANTI, Paula A. ADUEN, Elia F. SOTO a Nicole FERRETTI. Working memory and organizational skills problems in ADHD. *Journal of Child Psychology and Psychiatry* [online]. 2018, 59(1), p. 57–67 [vid. 2024-05-01]. ISSN 1469-7610. Dostupné z: doi:10.1111/jcpp.12773.

KOHOUTEK, Rudolf a ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

KULHÁNEK, Adam. Epidemiologie ADHD. In: MIOVSKÝ, Michal. *Diagnostika a terapie ADHD: dospělí pacienti a klienti v adiktologii*. Praha: Grada, 2018, s. 12-17. ISBN 978-80-271-0387-4.

KÜPPER, Thomas, Jan HAAVIK, Hans DREXLER, Josep Antoni RAMOS-QUIROGA, Detlef WERMELSKIRCHEN, Christin PRUTZ a Barbara SCHAUBLE. The negative impact of attention-deficit/hyperactivity disorder on occupational health in adults and adolescents.

International archives of occupational and environmental health [online]. 2012, 85(8), p. 837–847 [vid. 2024-02-05]. ISSN 0340-0131. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s00420-012-0794-0>.

KUUTILA, Miikka, Mika MÄNTYLÄ, Umar FAROOQ a Maëlick CLAES. Time pressure in software engineering: A systematic review. *Information and Software Technology* [online]. 2020, 121, p. 1–69 [vid. 2024-07-10]. ISSN 0950-5849. Dostupné z: [doi:10.1016/j.infsof.2020.106257](https://doi.org/10.1016/j.infsof.2020.106257).

KYSOW, Kate, Joanne PARK a Charlotte JOHNSTON. The use of compensatory strategies in adults with ADHD symptoms. *ADHD Attention Deficit and Hyperactivity Disorders* [online]. 2017, 9(2), p. 73–88 [vid. 2024-07-10]. ISSN 1866-6647. Dostupné z: [doi:10.1007/s12402-016-0205-6](https://doi.org/10.1007/s12402-016-0205-6).

LASKY, Arielle K., Thomas S. WEISNER, Peter S. JENSEN, Stephen P. HINSHAW, Lily HECHTMAN, L. Eugene ARNOLD, Desiree W. MURRAY a James M. SWANSON. ADHD in context: Young adults' reports of the impact of occupational environment on the manifestation of ADHD. *Social Science & Medicine* [online]. 2016, 161, p. 160–168 [vid. 2024-02-05]. ISSN 0277-9536. Dostupné z: [doi:10.1016/j.socscimed.2016.06.003](https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.06.003).

LAUDER, Kirsty, MCDOWALL, Almuth a TENENBAUM, Harriet R. A systematic review of interventions to support adults with ADHD at work—Implications from the paucity of context-specific research for theory and practice [online]. *Frontiers in psychology*. 2022,13, s. 1–17 [vid. 2024-04-27]. ISSN 1664-1078. Dostupné z: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.893469>.

LEBOWITZ, Matthew S. Stigmatization of ADHD: A Developmental Review. *Journal of Attention Disorders* [online]. 2016, 20(3), p. 199–205 [vid. 2024-05-06]. ISSN 1087-0547. Dostupné z: [doi:10.1177/1087054712475211](https://doi.org/10.1177/1087054712475211).

LIEBEL, Grischa, LANGLOIS, Noah a Kiev GAMA. Challenges, Strengths, and Strategies of Software Engineers with ADHD: A Case Study. In: *ICSE-SEIS'24: 46th International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Society* [online]. Lisbon: ACM, 2024, s. 57–68 [vid. 2024-07-03]. ISBN 979-8-4007-0499-4. Dostupné z: [doi:10.1145/3639475.3640107](https://doi.org/10.1145/3639475.3640107).

MAHDI, Soheil, Marisa VILJOEN, Rafael MASSUTI, Melissa SELB, Omar ALMODAYFER, Sunil KARANDE, Petrus J. DE VRIES, Luis ROHDE a Sven BÖLTE. An international qualitative study of ability and disability in ADHD using the WHO-ICF framework. *European*

Child & Adolescent Psychiatry [online]. 2017, 26(10), p. 1219–1231 [vid. 2024-05-14]. ISSN 1435-165X. Dostupné z: doi:10.1007/s00787-017-0983-1.

MANNUZZA, Salvatore, Rachel G. KLEIN, Abrah BESSLER, Patricia MALLOY a Mary E. HYNES. Educational and Occupational Outcome of Hyperactive Boys Grown Up. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry* [online]. 1997, 36(9), p. 1222–1227 [vid. 2024-07-06]. ISSN 0890-8567. Dostupné z: doi:10.1097/00004583-199709000-00014.

MASOPUST, Jiří, Pavel MOHR, Martin ANDERS a Radovan PŘIKRYL. Diagnostika a farmakoterapie ADHD v dospělosti [online]. *Psychiatrie pro praxi*. 2014, 15(3), s. 112–116 [vid. 2024-07-06]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: <https://www.psychiatriepropraxi.cz/pdfs/psy/2014/03/05.pdf>

MATTURRO, Gerardo, Florencia RASCHETTI a Carina FONTÁN. A Systematic Mapping Study on Soft Skills in Software Engineering. *Journal of Universal Computer Science* [online]. 2019, 25(1), p. 16–41 [vid. 2024-07-12]. ISSN 0948-6968. Dostupné z: doi:10.3217/jucs-025-01-0016.

MATZA, Louis S., PARAMORE, Clark a PRASAD, Manishi. A review of the economic burden of ADHD. Cost Effectiveness and Resource Allocation [online]. 2005, 3(1), p. 1–9 [vid. 2024-04-27]. ISSN 1478-7547. Dostupné z: <https://doi.org/10.1186/1478-7547-3-5>.

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Informační technologie* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017 [vid. 2024-05-15]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/odborny-smer/informacni-technologie>.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

MIOVSKÝ, Michal, Lenka ŠTASTNÁ, Lenka ČABLOVÁ, Eva RUBÁŠOVÁ, Nikola CHLÁDKOVÁ a Kamil KALINA. ADHD a jeho souvislosti v kontextu užívání návykových látek. In: MIOVSKÝ, Michal. *Diagnostika a terapie ADHD: dospělí pacienti a klienti v adiktologii*. Praha: Grada, 2018, s. 18–32. ISBN 978-80-271-0387-4.

MIŠOVIČ, Ján. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 2019. ISBN 978-80-7419-285-2.

MKN-10. *Hyperkinetické poruchy* [online]. Praha: UZIS, 2023 [vid. 2024-03-15]. Dostupné z: <https://mkn10.uzis.cz/prohlizec/F90>.

MOLINA, Brooke S. G., Stephen P. HINSHAW, James M. SWANSON, L. Eugene ARNOLD, Benedetto VITIELLO, Peter S. JENSEN, Jeffery N. EPSTEIN, Betsy HOZA, Lily HECHTMAN, Howard B. ABIKOFF, Glen R. ELLIOTT, Laurence L. GREENHILL, Jeffrey H. NEWCORN, Karen C. WELLS, Timothy WIGAL, Robert D. GIBBONS, Kwan HUR a Patricia R. HOUCK. The MTA at 8 Years: Prospective Follow-up of Children Treated for Combined-Type ADHD in a Multisite Study. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry* [online]. 2009, 48(5), p. 484–500 [vid. 2024-05-04]. ISSN 0890-8567. Dostupné z: doi:10.1097/CHI.0b013e31819c23d0.

MORRIS, Meredith Ringel, Andrew BEGEL a Ben WIEDERMANN. Understanding the Challenges Faced by Neurodiverse Software Engineering Employees: Towards a More Inclusive and Productive Technical Workforce. In: *the 17th International ACM SIGACCESS Conference: Proceedings of the 17th International ACM SIGACCESS Conference on Computers & Accessibility - ASSETS '15* [online]. Lisbon: ACM Press, 2015, s. 173–184 [vid. 2024-07-11]. ISBN 978-1-4503-3400-6. Dostupné z: doi:10.1145/2700648.2809841

MUELLER, Anna K., Anselm B. M. FUERMAIER, Janneke KOERTS a Lara TUCHA. Stigma in attention deficit hyperactivity disorder [online]. *ADHD Attention Deficit and Hyperactivity Disorders*. 2012, 4(3), p. 101–114 [vid. 2024-04-19]. ISSN 1866-6647. Dostupné z: doi:10.1007/s12402-012-0085-3.

MYŠKOVÁ SKARLANDTOVÁ, Eva. *Lidské zdroje v informačních technologiích* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2021 [vid. 2024-05-15]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/165376696/063015-21.pdf/c7e96151-b285-43889384-532e55f4a318?version=1.2>.

NADEAU, Kathleen G. Career choices and workplace challenges for individuals with ADHD. *Journal of Clinical Psychology* [online]. 2005, 61(5), p. 549–563 [vid. 2024-03-15]. ISSN 1097-4679. Dostupné z: doi:10.1002/jclp.20119

NEWARK, Patricia Elizabeth, Marina ELSÄSSER a Rolf-Dieter STIEGLITZ. Self-Esteem, Self-Efficacy, and Resources in Adults With ADHD. *Journal of Attention Disorders* [online]. 2016, 20(3), p. 279–290 [vid. 2024-07-06]. ISSN 1087-0547. Dostupné z: doi:10.1177/1087054712459561.

NORDBY, Emilie S., Frode GURIBYE, Tine NORDGREEN a Astri J. LUNDERVOLD. Silver linings of ADHD: a thematic analysis of adults' positive experiences with living with ADHD. *BMJ Open* [online]. 2023, 13(10), p. 72–52 [vid. 2024-05-06]. Dostupné z: doi:10.1136/bmjopen-2023-072052.

OSCARSSON, Martin, Martina NELSON, Alexander ROZENTAL, Ylva GINSBERG, Per CARLBRING a Fredrik JÖNSSON. Stress and work-related mental illness among working adults with ADHD: a qualitative study. *BMC Psychiatry* [online]. 2022, 22(1), p. 1–11 [vid. 2024-05-06]. ISSN 1471-244X. Dostupné z: doi:10.1186/s12888-022-04409-w.

OZEL-KIZIL, Erguvan Tugba, Ahmet KOKURCAN, Umut Mert AKSOY, Bilgen Bicer KANAT, Direnc SAKARYA, Gulbahar BASTUG, Burcin COLAK, Umut ALTUNOZ, Sevinc KIRICI, Hatice DEMIRBAS a Bedriye ONCU. Hyperfocusing as a dimension of adult attention deficit hyperactivity disorder. *Research in Developmental Disabilities* [online]. 2016, 59, 351–358 [vid. 2024-05-06]. ISSN 0891-4222. Dostupné z: doi:10.1016/j.ridd.2016.09.016.

PACLT, Ivo a kol. *Hyperkinetická porucha a poruchy chování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1426-4.

PATTON, Eric. When Diagnosis Does Not Always Mean Disability: The Challenge of Employees with Attention Deficit Hyperactivity Disorder (ADHD). *Journal of workplace behavioral health* [online]. 2009, 24(3), s. 326–343 [vid. 2024-02-05]. ISSN 1555-5240. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/15555240903176161>.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti* [online]. Praha: Grada, 2010 [vid. 2024-07-17]. ISBN 978-80-247-2959-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/psychologie-lidske-odolnosti-1892489/#>.

PIŠTOROVÁ, Markéta. *ICT odborníci v České republice podle údajů z Výběrového šetření pracovních sil* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2022 [vid. 2024-05-15]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ict-odbornici>.

PITTENGER, Linda M. Emotional and social competencies and perceptions of the interpersonal environment of an organization as related to the engagement of IT professionals. *Frontiers in Psychology* [online]. 2015, p. 1–17 [vid. 2024-05-18]. ISSN 1664-1078. Dostupné z: doi:10.3389/fpsyg.2015.00623.

PTÁČEK, Radek a Hana PTÁČKOVÁ. *ADHD variabilita v dětství a dospělosti*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2018. ISBN 978-80-246-2930-8.

RABOCH, Jiří, Michal HRDLIČKA, Pavel MOHR, Pavel PAVLOVSKÝ a Radek PTÁČEK, eds. *American Psychiatric Association: DSM-5®: diagnostický a statistický manuál duševních poruch*. Praha: Hogrefe - Testcentrum, 2015. ISBN 978-80-86471-52-5.

REDSHAW, Rosalind a Lynne MCCORMACK. "Being ADHD": a Qualitative Study. *Advances in Neurodevelopmental Disorders* [online]. 2022, 6(1), p. 20–28 [vid. 2024-05-06]. ISSN 2366-7540. Dostupné z: doi:10.1007/s41252-021-00227-5.

REIMANN-HÖHN, Uta. *ADHD a ADD v dospívání: dozrávání a překonávání krizí*. Praha: Portál, 2018. ISBN 978-80-262-1362-8.

REYNOLDS, Brady a Ryan M. SCHIFFBAUER. Impulsive choice and workplace safety: A new area of inquiry for research in occupational settings. *The Behavior Analyst* [online]. 2004, 27(2), p. 239–246 [vid. 2024-05-06]. ISSN 2196-8918. Dostupné z: doi:10.1007/BF03393183.

ROBBINS, Randall. The untapped potential of the ADHD employee in the workplace. *Cogent business & management* [online]. 2017, 4(1), p. 127–138 [vid. 2024-05-06]. ISSN 2331-1975. Dostupné z: doi:10.1080/23311975.2016.1271384.

ROSARIO-HERNÁNDEZ, Ernesto, Lillian ROVIRA-MILLÁN, Elisa SANTIAGO-PACHECO, Xiomara ARZOLA-BERRIOS, Clara M. PADOVANI, Shiara FRANCESQUINI-OQUENDO, José SOTO-FRANCESCHINI, José I. PONS-MADERA, Lourdes PEÑA a Elba VÉLEZ. ADHD and its Effects on Job Performance: A Moderated Mediation Model. *Revista Caribeña de Psicología* [online]. 2020, p. 1–25 [vid. 2024-05-06]. ISSN 2689-8535. Dostupné z: doi:10.37226/rcp.2020/01.

RUDOVÁ, Julie. *Zaměstnanecká angažovanost v IT sektoru v České republice*. Praha, 2024. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Fakulta filosofická. Vedoucí práce: Olga BĚHOUNKOVÁ. Dostupné z: https://cuni.primo.exlibrisgroup.com/permalink/420CKIS_INST/1ustijj/alma9925938175306986.

RUNESON, Per a Martin HÖST. Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering. *Empirical Software Engineering* [online]. 2009, 14(2), s. 131–164 [vid. 2024-07-03]. ISSN 1573-7616. Dostupné z: doi:10.1007/s10664-008-9102-8.

SARKIS, Elias. Addressing Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder in the Workplace. *Postgraduate medicine* [online]. 2014, 126(5), s. 25–30 [vid. 2024-02-05]. ISSN 0032-5481. Dostupné z: <https://doi.org/10.3810/pgm.2014.09.2797>.

SEDELMAIER, Yvonne a Dieter LANDES. Software engineering body of skills (SWEBOS). In: *2014 IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON)* [online]. Istanbul: IEEE, 2014, p. 395–401 [vid. 2024-07-13]. ISSN 2165-9559. Dostupné z: doi:10.1109/EDUCON.2014.6826125.

SEDGWICK, Jane Ann, Andrew MERWOOD a Philip ASHERSON. The positive aspects of attention deficit hyperactivity disorder: a qualitative investigation of successful adults with ADHD. *ADHD Attention Deficit and Hyperactivity Disorders* [online]. 2019, 11(3), p. 241–253 [vid. 2024-05-06]. ISSN 1866-6647. Dostupné z: doi:10.1007/s12402-018-0277-6.

SHIELDS, Keri a Larry W. HAWK. Self-regulation in ADHD: The role of error processing. *Clinical Psychology Review* [online]. 2010, 30(8), p. 951–961 [vid. 2024-07-13]. ISSN 0272-7358. Dostupné z: doi:10.1016/j.cpr.2010.06.010.

SCHOECHLIN, Claudia a Rolf R. ENGEL. Neuropsychological performance in adult attention-deficit hyperactivity disorder: Meta-analysis of empirical data. *Archives of Clinical Neuropsychology* [online]. 2005, 20(6), p. 727–744 [vid. 2024-07-06]. ISSN 0887-6177. Dostupné z: doi:10.1016/j.acn.2005.04.005.

SKLEPNÍKOVÁ, Jana a Alena SLEZÁČKOVÁ. Evolution of the ADHD concept and its relation to the hyperkinetic disorders: narrative review. *Československá psychologie* [online]. 2022, 66(3), s. 255–271 [vid. 2024-04-08]. ISSN 0009-062X. Dostupné z: <https://doi.org/10.51561/cspsych.66.3.255>.

SKODZIK, Timo, Heinz HOLLING a Anya PEDERSEN. Long-Term Memory Performance in Adult ADHD: A Meta-Analysis. *Journal of Attention Disorders* [online]. 2017, 21(4), p. 267–283 [vid. 2024-04-08]. ISSN 1087-0547. Dostupné z: doi:10.1177/1087054713510561.

SMETÁČKOVÁ, Irena, Radek PTÁČEK, Martina VŇUKOVÁ a Filip DĚCHTĚŘENKO. Dopad ADHD na plánování, coping a časovou perspektivu v každodenním životě jedince. *Československá Psychologie* [online]. 2023, 67(1), s. 15–29 [vid. 2024-07-08]. ISSN 0009062X. Dostupné z: doi:10.51561/cspsych.67.1.15.

SOMMERVILLE, Ian. *Softwarové inženýrství*. Brno: Computer Press, 2013. ISBN 978-80-251-3826-7.

SPRICH, Susan E., Laura E. KNOUSE, Christine COOPER-VINCE, Jennifer BURBRIDGE a Steven A. SAFREN. Description and Demonstration of CBT for ADHD in Adults. *Cognitive*

and Behavioral Practice [online]. 2010, 17(1), p. 9–15 [vid. 2024-07-13]. ISSN 1077-7229. Dostupné z: doi:10.1016/j.cbpra.2009.09.002.

STACK OVERFLOW. *Stack Overflow Developer Survey 2022* [online]. Stack Overflow, 2022 [vid. 2024-07-06]. Dostupné z: <https://survey.stackoverflow.co/2022/#neurodiversity>.

STACK OVERFLOW. *Stack Overflow Developer Survey 2023* [online]. Stack Overflow, 2023 [vid. 2024-07-06]. Dostupné z: <https://survey.stackoverflow.co/2023/#employment-remote-work>.

STRAUSS, Anselm L., Stanislav JEŽEK a Juliet M. CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert, 1999. ISBN 80-85834-60-X.

STRAY, Viktoria; SJØBERG, Dag I.K. a Tore DYBÅ. The daily stand-up meeting: A grounded theory study [online]. *The Journal of systems and software*. 2016, 114, s. 101–124 [vid. 2024-07-06]. ISSN 0164-1212. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.01.004>.

ŠŤASTNÁ, Lenka, Michal MIOVSKÝ, Lenka ČABLOVÁ a Kamil KALINA. Diagnostika ADHD a její specifika u dospělých adiktologických pacientů. In: MIOVSKÝ, Michal. *Diagnostika a terapie ADHD: dospělí pacienti a klienti v adiktologii*. Praha: Grada, 2018, s. 33-55. ISBN 978-80-271-0387-4.

ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-091-2.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách* [online]. Praha: Portál, 2007 [vid. 2024-07-01]. ISBN 978-80-7367-313-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/kvalitativni-vyzkum-v-pedagogickychvedach-3165/>.

THEINER, Pavel. ADHD od dětství do dospělosti [online]. *Psychiatrie pro praxi*. 2012, 13(4), s. 148–150 [vid. 2024-07-06]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: <https://www.psychiatriepropraxi.cz/pdfs/psy/2012/04/02.pdf>

THOMPSON, Clive. *Coders: Who They Are, Who They Think They Are And How They Are Changing The World*. New York: Penguin Press, 2019. ISBN 978-1-5290-1899-8.

TONER, Michele, Thomas O'DONOGHUE a Stephen HOUGHTON. Living in Chaos and Striving for Control: How adults with Attention Deficit Hyperactivity Disorder deal with their disorder. *International Journal of Disability, Development and Education* [online]. 2006, 53(2), p. 247–261 [vid. 2024-07-06]. ISSN 1034-912X. Dostupné z: doi:10.1080/10349120600716190.

VERHEUL, Ingrid, Joern BLOCK, Katrin BURMEISTER-LAMP, Roy THURIK, Henning TIEMEIER a Roxana TURTUREA. ADHD-like behavior and entrepreneurial intentions. *IDEAS Working Paper Series from RePEc* [online]. 2015, 45(1), p. 85–101 [vid. 2024-07-06]. ISSN 0921-898X. Dostupné z: doi:10.1007/s11187-015-9642-4.

VŇUKOVÁ, Martina, Radek PTÁČEK, Filip DĚCHTĚRENKO, Simon WEISSENBERGER, Hana PTÁČKOVÁ, Ellen BRAATEN, Jiří RABOCH, Martin ANDERS, Martina KLICPEROVÁ-BAKER a Michal GOETZ. Prevalence of ADHD Symptomatology in Adult Population in the Czech Republic—A National Study [online]. *Journal of Attention Disorders* [online]. 2021, 25(12), p. 1657–1664 [vid. 2024-04-27]. ISSN 1087-0547, 1557-1246. Dostupné z: doi:10.1177/1087054720934042.

VYMĚTAL, Dominik. *Informační systémy v podnicích teorie a praxe projektování* [online]. Grada, 2009 [vid. 2024-05-17]. ISBN 978-80-247-6280-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/informacni-systemy-v-podnicich-1724/>.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

WHITE, Holly A. a Priti SHAH. Creative style and achievement in adults with attention-deficit/hyperactivity disorder. *Personality and Individual Differences* [online]. 2011, 50(5), p. 673–677 [vid. 2024-05-12]. ISSN 0191-8869. Dostupné z: doi: 10.1016/j.paid.2010.12.015.

YOUNG, Susan. Coping strategies used by adults with ADHD. *Personality and Individual Differences* [online]. 2005, 38(4), p. 809–816 [vid. 2024-07-13]. ISSN 0191-8869. Dostupné z: doi:10.1016/j.paid.2004.06.005.

ZÁVĚRKOVÁ, Markéta. *O ADHD v dospívání a dospělosti*. Praha: Pasparta, 2018. ISBN 978-80-88290-07-0.

ŽÁČKOVÁ, Hana a Drahomíra JUCOVIČOVÁ. *Nepozornost, hyperaktivita a impulzivita: záporny i klady ADHD v dospělosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0204-4.

9 Přílohy

Seznam příloh

Příloha A: Diagnostická kritéria ADHD dle DSM-5

Příloha B: Scénář rozhovoru

Příloha C: Profily informantů

Příloha A: Diagnostická kritéria ADHD dle DSM-5

Zdroj: Raboch et al., 2015, s. 61–62

„A. Přetrvávající nepozornost a/nebo hyperaktivita, které narušují fungování nebo vývoj tak, jak je charakterizováno v bodě (1) nebo (2):

*1. **Nepozornost:** Šest a více následujících příznaků musí přetrvávat dobu delší než šest měsíců a jsou takového stupně, který neodpovídá vývojové úrovni jedince, a mají přímý negativní dopad na sociální nebo školní/pracovní aktivity:*

Pozn. Tyto příznaky nejsou pouhým projevem opozičního chování, vzdoru, hostility nebo důsledkem neschopnosti porozumět úkolům a instrukcím. Pro starší adolescenty a dospělé (17 let a starší) je požadována přítomnost nejméně pěti příznaků.

- a. Často nevěnuje plnou pozornost detailům nebo dělá chyby z nepozornosti při práci ve škole, zaměstnání nebo během jiných aktivit (např. přehlídne nebo si nevšimne detailů, práce je nepřesná).*
- b. Často nedokáže udržet pozornost při plnění úkolů nebo při hře (např. má problémy udržet pozornost během vyučovací hodiny, konverzace nebo při delším čtení).*
- c. Často se zdá, že neposlouchá, co se mu říká (např. je myšlenkami jinde, dokonce i bez přítomnosti rušivých podnětů).*
- d. Často nesleduje instrukce a selhává v dokončení školní úlohy, úkolu doma nebo v práci (např. daný úkol začne, ale rychle ztrácí pozornost a lehce se rozptýlí).*
- e. Často má problémy s organizováním úkolů a aktivit (např. obtížně zvládá na sebe navazující úkoly, má problémy udržet potřebné věci v pořádku, práce je nepořádná, špatně organizovaná, špatně si dokáže rozvrhnout čas, není schopen dodržet termíny).*
- f. Často se vyhýbá nebo nemá rád úkoly, které vyžadují soustavné duševní úsilí (např. úkoly ve škole nebo domácí úkoly; pro starší adolescenty a dospělé přípravování referátů, vyplňování formulářů, procházení dlouhých textů).*
- g. Často ztrácí věci, které potřebuje pro určité úkoly nebo aktivity (např. školní pomůcky, tužky, knihy, peněženky, klíče, dokumenty, brýle, mobilní telefony).*
- h. Dá se snadno rozptýlit vnějšími podněty (pro starší adolescenty a dospělé lze zahrnovat i přítomnost nesouvisejících myšlenek).*

- i. *Během denních aktivit je často zapomnětlivý (např. zapomíná na své úkoly, pochůzky; pro starší adolescenty a dospělé zapomíná zatelefonovat zpět, platit účty, chodit na dojednané schůzky).*

2. Hyperaktivita a impulzivita: *Šest a více následujících příznaků musí přetrvávat nejméně šest měsíců a jsou takového stupně, který neodpovídá vývojové úrovni jedince a má přímý negativní dopad na sociální nebo školní/pracovní aktivity:*

Pozn. Tyto příznaky nejsou pouhým projevem opozičního chování, vzdoru, hostility nebo důsledkem neschopnosti porozumět úkolům a instrukcím. Pro starší adolescenty a dospělé (17 let a starší) je požadována přítomnost nejméně pěti příznaků.

- a. *Často neklidně pohybuje, poklepává rukama nebo nohama nebo se vrtí na židli.*
- b. *Často odchází z místa v situacích, kdy by měl sedět (např. odchází z lavice, odchází z kanceláře nebo pracovního místa nebo opouští místo v situacích, kdy se předpokládá, že by tam měl zůstat).*
- c. *Často pobíhá nebo po něčem leze v situacích, kdy to není vhodné (pozn. u adolescentů nebo dospělých může být přítomen jen pocit neklidu).*
- d. *Často si nedokáže hrát nebo se zapojit do volnočasových aktivit v tichosti.*
- e. *Je často „v pohybu“, jako by byl „poháněn motorem“ (např. nedokáže být v klidu nebo se necítí dobře, když má delší dobu vydržet v klidu, například v restauracích, na schůzích; může být vnímán ostatními jako neklidný nebo je obtížné s ním vydržet).*
- f. *Často nadměrně mluví.*
- g. *Často vyhrkne odpověď dřív, než si vyslechne otázku (např. dokončuje věty ostatním; nemůže vyčkat, než na něj přijde v konverzaci řada).*
- h. *Často má problémy počkat, než přijde na řadu (např. při čekání ve frontě).*
- i. *Často přerušuje nebo vyrušuje ostatní (např. skáče do řeči, plete se jiným do hry nebo aktivit; může si půjčovat věci ostatních, aniž by je požádal o dovolu; pro starší adolescenty a dospělé, může vyrušovat ostatní nebo se jim plést do činnosti).*
- j. *B. Některé příznaky nepozornosti nebo hyperaktivity-impulzivity byly přítomny před 12. rokem věku.*

- k. C. Některé příznaky nepozornosti nebo hyperaktivity-impulzivity jsou přítomné ve dvou nebo více prostředích (např. doma, ve škole nebo práci, v kontaktu s přáteli a příbuznými; při jiných aktivitách)
- l. D. Jsou přítomny jasné důkazy, že tyto příznaky ovlivňují nebo redukují kvalitu sociálního, školního nebo pracovního fungování.
- m. E. Tyto příznaky se neobjevují zásadně v průběhu schizofrenie nebo jiné psychotické poruchy a jejich přítomnost nemůže lépe vysvětlit jiná duševní nemoc (např. afektivní porucha, úzkostná porucha, disociativní porucha, porucha osobnosti, intoxikace psychoaktivní látkou nebo její vysazení).

Specifikujte:

314.01 (F90.2) Kombinovaná porucha: Pokud jsou obě kritéria (A1 – nepozornost) a A2 (hyperaktivita-impulzivita) přítomny po dobu delší než 6 měsíců.

314.00 (F90.0) Porucha s převahou nepozornosti: Pokud je přítomno kritérium A1 (porucha pozornosti), ale kritérium A2 (hyperaktivita-impulzivita) není v průběhu předchozích 6 měsíců naplněno.

314.01 (F90.1) Porucha s převahou hyperaktivity/impulzivity: Pokud je přítomno kritérium A2 (hyperaktivita-impulzivita), ale kritérium pro poruchu pozornosti není v průběhu předchozích 6 měsíců naplněno.

Specifikujte, zda je přítomna:

Částečná remise: Pokud byla v minulosti kritéria zcela naplněna, ale během předchozích 6 měsíců byla naplněna méně a příznaky ještě stále způsobují narušení v oblasti sociálního, školního či pracovního fungování.

Specifikujte přítomnou závažnost:

Mírná: Je přítomno jen několik příznaků nebo nejsou přítomny žádné příznaky nad hranici nutnou pro stanovení diagnózy, a příznaky způsobují pouze mírné narušení sociálního nebo pracovního fungování.

Střední: Příznaky nebo funkční postižení se nacházejí mezi stupněm „mírná“ a „závažná“.

Závažná: *Je přítomno mnoho příznaků nad rámec vyžadovaný pro naplnění diagnózy nebo jsou některé příznaky zvlášť závažné, anebo příznaky způsobují značné narušení sociálního, školního a pracovního fungování.“*

Příloha B: Scénář rozhovoru

- 1 Představení sebe, bakalářské práce a empirického šetření a jejich cílů
- 2 Objasnění průběhu rozhovoru
- 3 Vysvětlení a podpis informovaného souhlasu
- 4 Základní úvodní informace
 - Věk
 - Vzdělání
 - Bydliště
- 5 Informace o aktuálním zaměstnání
 - Náplň práce a konkrétní povinnosti a úkoly z ní plynoucí
 - Předchozí zkušenosti z oblasti IT
- 6 Informace o diagnóze ADHD
 - Subtyp
 - Doba diagnózy
 - Projevy ADHD
- 7 Pracovní podmínky
 - Pracovní doba
 - *Jakou máte pracovní dobu? Jak Vám to vyhovuje?*
 - Pracoviště
 - *V jakém pracovním prostředí pracujete? Jak Vám to vyhovuje?*
 - Sociálně-psychologické podmínky
 - *Jaké máte vztahy se svými spolupracovníky? Jakým způsobem se do nich projevuje ADHD?*
 - *Jaké máte vztahy se svými nadřízenými? Jakým způsobem se do nich projevuje ADHD?*

8 Negativní projevy ADHD na pracovišti

- *Jaké konkrétní problémy nebo překážky při práci nejčastěji pociťujete v souvislosti s ADHD?*
- *Jaké konkrétní úkoly Vám dělají v práci v souvislosti s ADHD největší problém?*
- *Jakým způsobem si organizujete a plánujete práci? Jak se Vám daří tyto plány dodržovat?*
- *Jaký vliv mají podle Vás tyto pracovní problémy na Váš pracovní výkon? “ a „Jak výkonná/výkonný se cítíte oproti svým kolegům?“*
- *Jaký vliv mají podle Vás tyto zmíněné pracovní problémy na Váš pracovní výkon? Jak výkonná/výkonný se cítíte oproti svým kolegům?*

9 Pozitivní projevy ADHD na pracovišti

- *Přináší Vám ADHD při práci nějaká pozitiva? Jaká?*
- *Chyběla by Vám při práci, kdyby zmizela?*
- *Můžete si vybavit nějaký okamžik, kdy Vám ADHD pomohlo při práci něčeho dosáhnout?*

10 Strategie k překonání negativních projevů

- *Jakým způsobem překonáváte negativní projevy ADHD při práci?*
- *Jak byste si upravil/a svojí práci, aby byla vhodnější pro příznaky Vašeho ADHD?*
- *Informoval/a jste někoho ze svých kolegů nebo nadřízených o svém ADHD za účelem zavedení podpůrných opatření? Pokud ano, jak to dopadlo?*

11 *Je něco dalšího, co byste chtěl/a sdílet ohledně Vaší zkušenosti s ADHD v pracovním prostředí?*

Příloha C: Profily informantů

Aneta

- Věk: 33
- Pohlaví: žena
- Místo bydliště: Praha
- Vzdělání: Vysokoškolské bakalářské
- Název pracovní pozice: react developer/front end vývojář
- Náplň práce: webové front endy, mobilní aplikace v Java scriptu, vývoj uživatelského rozhraní
- Předchozí pracovní zkušenosti v IT: práce s webovými front endy od roku 2014
- Věk diagnózy: 31
- Subtyp ADHD: porucha s převahou nepozornosti
- Medikace:
 - Ritalin
 - počátek medikace od stanovení diagnózy
 - pravidelnost: dle potřeby
- Projevy ADHD: nepozornost, zahlcení myšlenkami, roztěkanost, neschopnost donutit se do práce
- Jiná psychiatrická diagnóza: úzkostně depresivní porucha

Antonín

- Věk: 27
- Pohlaví: muž
- Místo bydliště: Oleško
- Vzdělání: Vysokoškolské bakalářské

- Název pracovní pozice: Seniorní back end vývojář
- Náplň práce: vývoj agile metodologie, migrace databází
- Předchozí pracovní zkušenosti v IT: customer service engineer, vývojářské back end pozice na mediorní a juniorní úrovni již po maturitě
- Věk diagnózy: 26
- Subtyp ADHD: kombinovaná porucha
- Medikace:
 - Ritalin
 - počátek medikace od stanovení diagnózy
 - pravidelnost: denně
- Projevy ADHD obecně: extrémní prokrastinace, neschopnost udržet konzistentní disciplínu, dezorganizace, fixace na nové zájmy
- Jiná psychiatrická diagnóza: ne

Matyáš

- Věk: 31
- Pohlaví: muž
- Místo bydliště: Praha
- Vzdělání: Vysokoškolské bakalářské
- Název pracovní pozice: back end programátor
- Náplň práce: vývoj uživatelského rozhraní na pomezí designu a back end programování
- Předchozí pracovní zkušenosti v IT: pouze IT brigády
- Věk diagnózy: 30
- Subtyp ADHD: porucha s převahou nepozornosti
- Medikace:

- Ritalin
- počátek medikace od stanovení diagnózy
- pravidelnost: dle potřeby
- Projevy ADHD obecně: silné emoční reakce, hyper fokus, paralyzující prokrastinace, neschopnost dokončit úkoly
- Jiná psychiatrická diagnóza: ne

Miloš

- Věk: 32
- Pohlaví: muž
- Místo bydliště: Brno
- Vzdělání: střední s maturitou
- Název pracovní pozice: back end programátor
- Náplň práce: vývoj informačních systémů pro zpracování dat skrze formulářové aplikace pro dohled nad sítí, řízení projektu. komunikace s klienty
- Předchozí pracovní zkušenosti v IT: počátky od 18 let, servistní technik u poskytovatele internetu, support v datacentru, programátor/vývojář procesorů
- Věk diagnózy: 29
- Subtyp ADHD: neví
- Medikace: žádná, dříve Strattera
- Projevy ADHD obecně: zapomnětlivost, široký záběr zájmů, rozlétanost, „mind fog“, časté přehlčení, snadná ztráta pozornosti
- Jiná psychiatrická diagnóza: ne

Kristýna

- Věk: 27
- Pohlaví: žena

- Místo bydliště: Praha
- Vzdělání: střední s maturitou
- Název pracovní pozice: specialista signálového zpracování
- Náplň práce: vývoj optimalizačních technologií pro signálové zpracování a jejich implementace, programování v pythonu, statistická zpracování, optimalizace kódu, optimalizace radarů,
- Předchozí pracovní zkušenosti v IT: od maturity, správce webových stránek, správce řídicího systému na e-shopu
- Věk diagnózy: 27
- Subtyp ADHD: kombinovaná porucha
- Medikace:
 - Atomoxetin a Ritalin
 - počátek medikace od stanovení diagnózy
 - pravidelnost: Atomoxetin denně, Ritalin dle potřeby
- Projevy ADHD obecně: chronická únava, neschopnost plánovat více věcí najednou, v důsledku toho neschopnost začínat věci, neklid, neschopnost sedět na jednom místě, problém s udržení pozornosti delší dobu
- Jiná psychiatrická diagnóza: ne

Gabriel

- Věk: 41
- Pohlaví: muž
- Místo bydliště: Brno
- Vzdělání: vysokoškolské doktorské
- Název pracovní pozice: research specialist

- Náplň práce: vývoj technologií v oblasti akademického výzkumu, tvorba databází pro výuku IT, vývoj algoritmů pro research, externí vedení závěrečných prací pro univerzitu
- Předchozí pracovní zkušenosti v IT: software inženýr, lektor předmětů zaměřených na programování a počítačovou gramotnost na FI MUNI
- Věk diagnózy: 39
- Subtyp ADHD: neví
- Medikace:
 - Methylphenidate neuraxpharm, předtím Ritalin
 - počátek medikace od stanovení diagnózy
 - pravidelnost: denně
- Projevy ADHD obecně: neschopnost dokončit úkoly, chronické odkládání povinností, neschopnost dělat rutinní úkoly a neschopnost se soustředit delší dobu
- Jiná psychiatrická diagnóza: ne

Daniela

- Věk: 34
- Pohlaví: žena
- Místo bydliště: Praha
- Vzdělání: střední s maturitou
- Název pracovní pozice: software inženýr
- Náplň práce: vývoj android softwaru pro aplikaci cleaner, kontrola testů, vývoj uživatelského rozhraní
- Předchozí pracovní zkušenosti v IT: QA engineer, software test engineer na juniorní a mediorní úrovni
- Věk diagnózy: 32
- Subtyp ADHD: kombinovaná porucha

- Medikace:
 - Concerta
 - počátek medikace od stanovení diagnózy
 - pravidelnost: denně
- Projevy ADHD obecně: exekutivní dysfunkce, impulzivita, problém začínat věci nebo naopak přestávat, zvýšená emocionalita, neschopnost udržet si režim, schopnost soustředit se delší dobu
- Jiná psychiatrická diagnóza: úzkostně depresivní porucha

Pavel

- Věk: 47
- Pohlaví: muž
- Místo bydliště: Praha
- Vzdělání: vysokoškolské doktorské
- Název pracovní pozice: simulation development engineer
- Náplň práce: vývoj měřících metod a nástrojů pro strojové simulace, programování v různých programovacích jazycích, revize dokumentů, pozic, plánů a správ, řešerše dosavadních vědeckých publikací z oblasti strojové simulace
- Předchozí pracovní zkušenosti v IT: počátek již během vysoké školy, seniorní electromagnetic simulation engineer, software development engineer, research and development engineer
- Věk diagnózy: 46
- Subtyp ADHD: neví
- Medikace:
 - Strattera
 - počátek medikace od stanovení diagnózy
 - pravidelnost: denně

- Projevy ADHD obecně: neschopnost pracovat a soustředit se souvisle delší dobu, impulzivita, neschopnost udržet si režim, chronická prokrastinace, obtížné dlouhodobé plánování
- Jiná psychiatrická diagnóza: ne